สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

บุหงา หงษ์เพชร

26 มี.ค. 2558
347782

งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2555
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ บุหงา หงษ์เพชร เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร. พรรัตน์ แสดงหาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน

(ดร. พรรัตน์ แสดงหาญ)

..... กรรมการ

(ดร. สธญ ภู่คง)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิญญา อิงอาจ)

คณะการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2555

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ ประธานกรรมการสอบ และที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แก่งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สธญ ภู่คง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา อิงอาจ ที่ได้กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ และให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้งานนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คุณอดิศักดิ์ จินดาอนันต์ยศ กรรมการผู้จัดการ คุณพัดษดา แข็งแรง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ผู้บริหารของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นตอบแบบสัมภาษณ์ด้วยดี และเป็นประโยชน์กับงานนิพนธ์นี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณ คุณพ่อประสิทธ์ คุณแม่สบาย บุญมาก และคุณประกอบ หงษ์เพชร ที่คอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือในด้านทุนทรัพย์ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ คุณธนพร สุขเวช ที่ให้ความช่วยเหลือในการชี้แนะแนวทาง การเดินทาง และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานนิพนธ์นี้ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ และทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี

บุหงา หงษ์เพชร

53920703: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ: ขีดความสามารถหลัก/ การบริหารค่าตอบแทน

บุหงา หงษ์เพชร: แนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน: กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด (THE APPLICATION OF CORE COMPETENCY TO COMPENSATION OF STEELPLUS FABRICATION COMPANY) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พรรัตน์ แสดงหาญ, Ph.D., 87 หน้า, ปี พ.ศ. 2555.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน พร้อมทั้งศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทน โดยใช้บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด เป็นกรณีศึกษา ใช้การวิจัยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ ทั้งหมด 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และเอกสารทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Cotent Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์การ และกระจายเป้าหมายองค์การเป็นเป้าหมายผลงานของพนักงานรายบุคคล สร้างระบบขีดความสามารถและนำขีดความสามารถหลักมาเชื่อมโยงกับเป้าหมายผลงานของพนักงานรายบุคคล สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้ทั้งเป้าหมายผลงานและขีดความสามารถหลัก สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวัฒนธรรม สำหรับปัญหาที่พบในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์การคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ ปัญหาการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงด้านเวลา งบประมาณ การขาดการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและจริงจังและปัญหาการขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจหรือเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมต่อระบบดังกล่าว

53920703: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M. M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: CORE COMPETENCY/ COMPENSATION/ MANAGEMENT

BUHNGA HONGPET: THE APPLICATION OF CORE COMPETENCY TO COMPENSATION MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION OF STEELPLUS FABRICATION COMPANY. ADVISOR: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., 87 P. 2012.

The purposes of this paper are 1. to study the guidance of core competency in the compensation management 2. to study the problem and obstacles in the application of core competency in compensation management based on case study of steelplus fabrication company. In this study,the qualitative research method is conducted by semi-construced interview from top management and other executives. Moreover, the secondary documents from various sources have been brought to analyze the content

Research findings: The company could bring the core competency to be applied in the compensation management following these steps: Formulate the vision, strategies, company goals and cascade these goals to individual level. Create the competency system and link core competency with individual goals. Create the performance appraisal system that could measure both performance goals and core competency. create the compensation management system aligned with company goals and culture, and the problems that could be found in the application of core competency to compensation management in the company are organization culture change, the support from the top management in term of time, budget, continue developing employees and the lack of communication to create knowledge, understanding and to create opportunities to let employees to cooperate in the system

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ญ
บทที่
1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย 3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3
ขอบเขตการวิจัย 4
กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
นิยามศัพท์เฉพาะ 5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 7
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ 7
โมเดลขีดความสามารถ 11
ลักษณะของขีดความสามารถ 15
ขีดความสามารถหลัก 17
การพัฒนาขีดความสามารถ 17
การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ 19
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน 20
ความหมายของค่าตอบแทน 23
ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน 24
ประเภทของค่าตอบแทน 25

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน	27
	ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน	31
	นโยบายหลักในการจ่ายค่าตอบแทน 4 ประการ	32
	เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน	34
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก	35
	ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถ	35
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน	39
	ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก	40
3	วิธีดำเนินการวิจัย	43
	การออกแบบการวิจัย	43
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
	การจัดทำข้อมูล	45
	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	46
4	ผลการวิจัย	49
	ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ	49
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	54
	สรุปผลการศึกษา	54
	การอภิปรายผลการศึกษา	56
	ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน	57
	ข้อจำกัดของการศึกษา	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ข้อเสนอแนะ 68

บรรณานุกรม 70

ภาคผนวก 74

ภาคผนวก ก 75

ภาคผนวก ข 77

ประวัติย่อของผู้วิจัย 87

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 5

2-1 โมเดลขีดความสามารถ (Competency Model) 12

2-2 ตัวอย่างโมเดลขีดความสามารถ 14

2-3 โมเดลขีดความสามารถของ เอ็นบีเอ็มที 14

2-4 การออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถและขั้นตอนการพัฒนาจุดเริ่มต้นของการออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถ 18

2-5 วัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายหลักของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน 23

2-6 องค์ประกอบของค่าตอบแทนรวม (Total Returns) 27

2-7 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจในทฤษฎีสองปัจจัยของ (Frederick Herzberg) 30

2-8 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน (The Pay Model) 31

5-1 ตัวแบบแนวทางการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัท สตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด 65

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	รูปแบบการใช้เงื่อนไขทางด้านพฤติกรรมและผลงาน.....	37
3-1	แนวคิดหรือทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง.....	46
4-1	เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี.....	60

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตการบริหารองค์การเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีต้นทุนและคุณภาพ เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) โดยเกิดการขยายตลาดใหม่ไปยังต่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งเป็นการติดต่อกันอย่างไร้พรมแดนและมีผลทำให้การแข่งขันรุนแรงเพิ่มมากขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาพัฒนาตนเองกันอย่างเร่งด่วนและจริงจังเพื่อสร้างความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งขันและยากที่คู่แข่งขันจะสามารถลอกเลียนแบบได้ องค์กรต่าง ๆ จึงค้นหาสิ่งที่จะสร้างความเป็นเอกลักษณ์และความได้เปรียบให้องค์การซึ่งทุกองค์การยอมรับว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ของตนเองเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุด ดังนั้นการบริหารองค์การในปัจจุบันจึงหันมามุ่งเน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการบริหารเพื่อให้คนสามารถดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ออกมาใช้อย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับขีดความสามารถ (บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 1)

ความสำเร็จขององค์การที่สุดแล้วก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาคเอกชนหรือว่าองค์การในภาครัฐ ต่างก็ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถเข้ามาช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่กรรมวิธีที่จะทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีความสามารถมาทำงานนั้นไม่ใช่เรื่องที่ง่าย ทั้งนี้เพราะนอกจากองค์การจะมีกลวิธีในการสรรหาคัดเลือกที่ถูกต้องและเหมาะสมในการเลือกบุคลากรที่ดีมาทำงานแล้ว องค์การจะต้องมีกลยุทธ์ในการรักษาคนเหล่านั้นให้ดำรงอยู่ในองค์การให้นานเท่าที่จะทำได้และหาวิธีจูงใจบุคลากรให้ทำงานดีต่อไป เพื่อสร้างผลงานให้แก่องค์การ ตลอดจนบุคลากรเหล่านั้นต้องตั้งใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจและพลังสมองในการทำงาน อันจะนำไปสู่

เป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง และกลยุทธ์ดังที่กล่าวมานี้คงจะหนีไม่พ้นค่าตอบแทนที่จะช่วยจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ดีต่อไปเพื่อสร้างผลงานให้แก่องค์การ

แนวความคิดการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนนี้ได้เริ่มมีความสำคัญขึ้น โดยมีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ส่วนในประเทศไทยถึงแม้จะยังไม่มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง แต่ก็เริ่มมีการพูดถึงและมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งองค์การแต่ละองค์การเริ่มหันมาให้ความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ เพื่อเป็นการดึงดูดพนักงานที่มีทักษะสูงเข้ามาทำงานในองค์การ รวมทั้งเป็นการรักษาพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์การให้คงอยู่กับองค์การ เนื่องจากมีความพึงพอใจในการบริหารค่าตอบแทนที่พนักงานคิดว่าเป็นธรรมและเหมาะสมกับความสามารถของตัวพนักงานเอง (ฉานิสา แซ่โง้ว, 2546, หน้า 2)

ดังนั้นขีดความสามารถหลักนี้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับขีดความสามารถประสบผลสำเร็จ เช่น การช่วยขจัดอคติและสามารถนำไปใช้สนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพ เพื่อเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของพนักงานในองค์การให้เป็นกลไกในการผลักดันองค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช, 2547, หน้า 2)

บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี 2545 มีหลักการบริหารโดยยึดระบบคุณธรรมและปกครองโดยแบบพ่อปกครองลูกกึ่งระบบครอบครัว เพื่อให้พนักงานมีความอบอุ่นและมีความรู้สึกเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน พันธกิจขององค์การ คือต้องการเป็นผู้นำด้านงานโครงสร้างเหล็กและถังความดันที่มีคุณภาพระดับเอเชีย พันธกิจดังกล่าวมุ่งสู่ความสำเร็จโดยการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และการยกระดับคุณภาพของงานให้ดีขึ้น จึงทำให้องค์การได้รับรับรองมาตรฐาน ISO9001: 2008 ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา และได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ASME ในปี 2552 อีกด้วย

ผู้บริหารขององค์การ ผู้ซึ่งมีวิสัยทัศน์ยาวไกล และมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าอันสูงสุด เพราะในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง งานโครงสร้างเหล็กและถังความดันนั้นยิ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของแรงงานที่ขาดแคลนเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมหนัก และการแข่งขันในเรื่องของการแย่งชิงแรงงานที่มีทักษะสูง โดยผู้บริหารเชื่อในขีดความสามารถของบุคคลากรทุกคน และเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่

อิงกับขีดความสามารถนั้นเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ดี ซึ่งขณะนี้องค์การได้นำขีดความสามารถหลักมาใช้รองรับวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการระบุขีดความสามารถหลักไว้ เพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองขึ้นไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือ รับผิดชอบงานที่ท้าทายได้มากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรดึงขีดความสามารถสูงสุดของเขาออกมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องแล้วย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของเขาและองค์การดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การได้อีกทางหนึ่ง ส่วนการสร้างให้บุคลากรมุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองนั้น ผู้บริหารมองว่าเป็นหน้าที่ของทั้งพนักงานและองค์การ โดยในแง่ขององค์การจะต้องเป็นผู้สร้างรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองไปในทิศทางที่องค์การคาดหวังได้ จึงได้มีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การให้สอดรับกับการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ในการบริหารค่าตอบแทน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ผลการศึกษาจะทำให้ทราบข้อมูลและความคิดเห็นของผู้บริหารในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนที่สอดรับกับสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การเพื่อเป็นการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์การอย่างเป็นมาตรฐานต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

2. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

3. เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การของบริษัทสตีลพลัสแฟบบริเคชั่น จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน รวมถึงผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายดังกล่าว และทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Unque Sampling Technique) (นิศา ชูโต, 2548, หน้า 37)

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถหลัก การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตในการศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด เท่านั้น

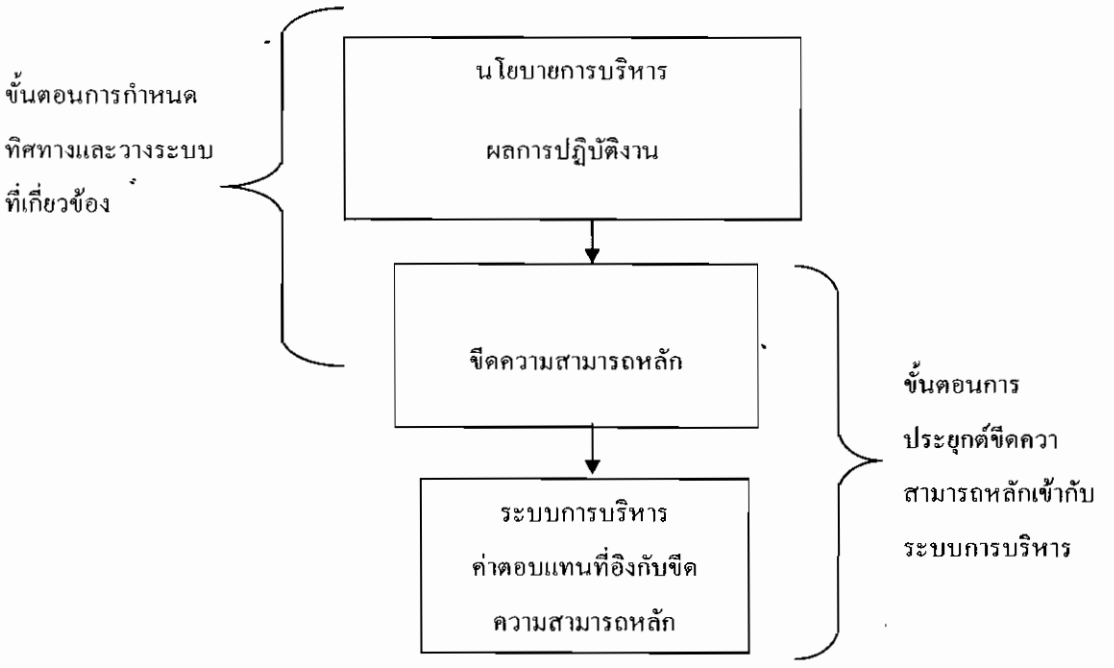
ขอบเขตด้านประชากร

เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นขอบเขตด้านประชากรจึงศึกษาจากแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด จำนวน 10 คน

ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 2555 ถึง - พฤษภาคม 2555

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่ตอบสนองกับคำถามในเรื่องต่าง ๆ โดยการฟังและวิเคราะห์ตามความรู้สึกของตนเอง ซึ่งในที่นี้หมายถึง การแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางโดยการตอบคำถามตามเครื่องมือจากแบบสอบถามตามความคิดเห็นอย่างอิสระ

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความสามารถใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ ซึ่งขีดความสามารถนี้สามารถวัดได้และเชื่อถือได้

ขีดควาสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะของพนักงานทุกคนในองค์การที่พนักงานต้องพึงมีพึงเป็น ซึ่งขีดความสามารถหลักนั้นจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยการจัดทำขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อทำให้การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ เหล่านั้นสะท้อนถึงความต้องการของแต่ละบุคคล

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์การ โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency – Based Pay) หมายถึง การเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนกับขีดความสามารถที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งนั้น ๆ การจ่ายค่าจ้างตามขีดความสามารถหลักนั้น เป็นการเน้นที่พฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของคนและองค์กร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่ง ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านค่าตอบแทนและนำนโยบายนั้นมากระจายสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

องค์การ หมายถึง บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาความแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัดนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมตามกรอบแนวคิดที่สำคัญของการศึกษาโดยทำการค้นคว้ารวบรวมและเรียบเรียงจากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาของการทบทวนวรรณกรรมออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถหลัก
2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลตอบแทน
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ

ความหมายของขีดความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ ได้เริ่มมีการศึกษาในสหรัฐอเมริกามากว่า 50 ปี จากการศึกษาของ (Graff & Calvin, n.d. อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2549) ซึ่งได้เขียนไว้ในปี 1956 อาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า Competency Pattern ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหาร จิรประภา อัครบวร (2549) และต่อมาในปี 1970 การศึกษาขีดความสามารถเริ่มมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เมื่อบริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C.McClelland ได้เข้าไปช่วยในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ให้บริการข้อมูลสำหรับชาวต่างชาติ (ForeignService Information Officer: FSIOs)

เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 14-15)

การศึกษาขีดความสามารถ ที่นักวิชาการและนักคิดทั้งหลายได้ทำการศึกษาไว้นั้นไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่าที่มาตรฐานของงานนั้น ๆ กำหนดไว้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์การว่าการที่องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้นบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การเท่านั้นที่จะทำให้องค์บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ ขีดความสามารถนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับแต่การสรรหา/ คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ การนำขีดความสามารถมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและบุคลากรมีศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ องค์การจะสามารถประเมินขีดความสามารถขององค์การที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ ซึ่งความหมายของขีดความสามารถนั้นก็มีนักวิชาการต่างได้ให้ความหมายไว้ที่แตกต่างกัน ดังนี้

Mirabile (1995 อ้างถึงใน สีมา สีมานันท์, 2548, หน้า 12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ ทัศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง

Burgoyne (1989 อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2549, หน้า 33) ในผลงานเรื่อง "Creating the Managerial Portfolio: Building the Competency Approaches to Management" กล่าวว่า เป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่านอกเหนือไปจากสมรรถนะเป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย

Woodruff (1991 อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2549, หน้า 35) กล่าวว่า สมรรถนะมีความหมายจำแนกได้สองนัยยะ นัยยะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำเอามาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน

Holmes (1992 cited in Brewster et al., 2000, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มิได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของโฮล์มส์นี้ การวัดสมรรถนะในการทำงานของบุคคลจึงต้องวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์การคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ โดยที่สมรรถนะนั้นจะต้องทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการสังเกต

Katz and Green (1992 อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

Whiddett and Hollyforde (2003 อ้างถึงใน สีมา สีมานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมซึ่งบุคคลแสดงออกเมื่อได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

กมล สุดประเสริฐ และคณะ (2526 อ้างถึงใน อรทิพา ส่องศิริ, 2545, หน้า 58) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติของคนที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ได้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบคำถามว่า "อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)" ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ 1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/ สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ 2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา กับ 3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 20) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย กล่าวว่า สมรรถนะหลัก ในบริบทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้

ทั้งสมรรถนะขององค์การ และบุคลากรในองค์การ ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์การ) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์การต้องการ

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, หน้า 22) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 16) กล่าวว่า สมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย (2548, หน้า 12) กล่าวว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นคำที่เราคุ้นเคยมานาน หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์การทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม

จากนิยามความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของขีดความสามารถที่ให้นิยามโดยนักวิชาการแต่ละท่านนั้นก็จะให้นิยามที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการเหล่านั้นมีมุมมองและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร แต่โดยรวมแล้วไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจากสาขาใดต่างก็มีเป้าหมายของขีดความสามารถโดยมุ่งเน้นไปที่การประสบความสำเร็จตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์การที่มีองค์ความรู้ ทักษะ และมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งขีดความสามารถเหล่านั้นสามารถสร้างความแตกต่างที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การด้วยเช่นกัน

ในการศึกษานี้ได้นิยามความหมายของขีดความสามารถไว้ว่าขีดความสามารถคือความสามารถใด ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ ซึ่งขีดความสามารถนี้สามารถวัดได้และเชื่อถือได้

จากที่ได้กล่าวมานั้นมีนักวิชาการจากหลายสำนักต่างก็มีแนวคิดที่ต่างกัน และก็ได้มีการแบ่งโมเดลขีดความสามารถไว้มากมายหลายรูปแบบซึ่ง (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548) สรุปประเภทของขีดความสามารถ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นคำที่ใช้เรียก Competency หลักในบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักอาจเป็นได้ทั้งขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรในองค์การ ซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน (จิรประภา อัครบวร, 2548)

2. ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) หมายถึง ขีดความสามารถอื่นที่ไม่ใช่ขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การรับพนักงานขับรถยนต์ขององค์การ ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่รู้จักเส้นทางเป็นอย่างดีทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด มีความรู้และเข้าใจกฎจราจร ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์และสามารถแก้ไขเบื้องต้นได้ อีกทั้งต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมอยู่เสมอ เป็นต้น คุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานขับรถเหล่านี้ ก็คือ ขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจจะมีบางตัวที่เหมือนกัน หรือบางตัวที่ต่างกันหรืออาจไม่เหมือนกันทั้งหมดเลยก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน

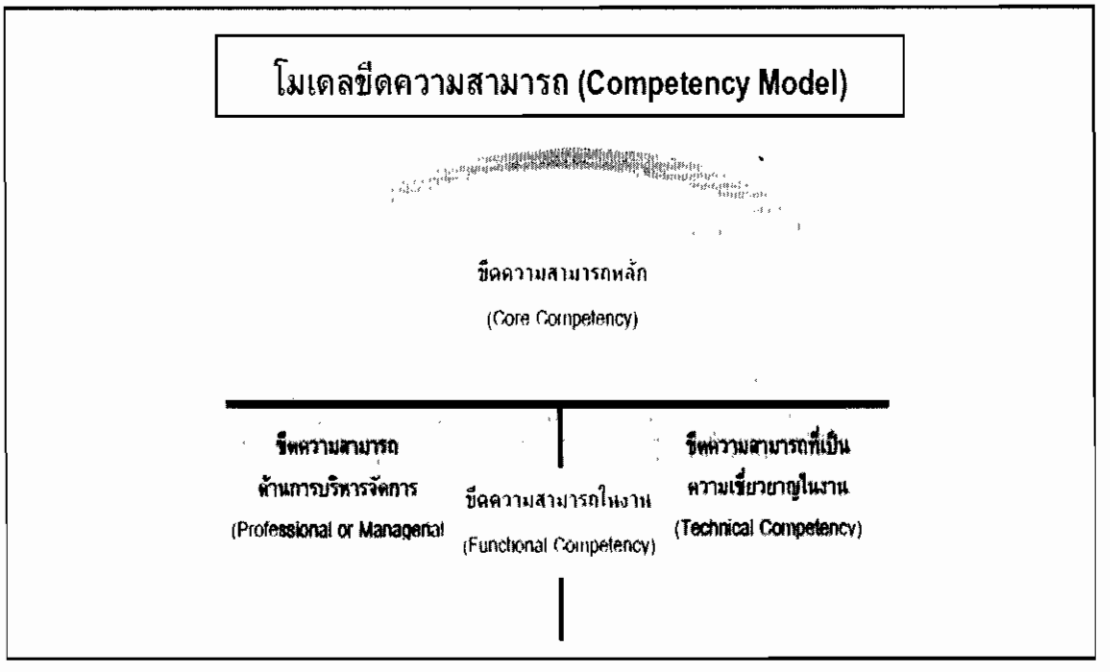
โมเดลขีดความสามารถ

จากที่ได้กล่าวมานั้นมีนักวิชาการจากหลายสำนักต่างก็มีแนวคิดที่ต่างกัน และก็ได้มีการแบ่งโมเดลขีดความสามารถ ไว้มากมายหลายรูปแบบ ซึ่ง ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) สรุปประเภทของขีดความสามารถ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นคำที่ใช้เรียก Competency หลักในบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักอาจเป็นได้ทั้งขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรในองค์การ ซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน จิรประภา อัครบวร (2549)

2. ขีดความสามารถในงาน (Functional Competency) หมายถึง ขีดความสามารถอื่นที่ไม่ใช่ขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไปเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การรับพนักงานขับรถยนต์ขององค์การ ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่รู้จักเส้นทางเป็นอย่างดีทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด มีความรู้และเข้าใจกฎจราจร ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์และสามารถแก้ไขเบื้องต้นได้ อีกทั้งต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมอยู่

เสมอ เป็นต้น คุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานขับรถเหล่านี้ ก็คือ ขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจจะมีบางตัวที่เหมือนกัน หรือบางตัวที่ต่างกันหรืออาจไม่เหมือนกันทั้งหมดเลยก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน



ภาพที่ 2-1 โมเดลขีดความสามารถ (Competency Model) (จิรประภา อัครบวร, 2549)

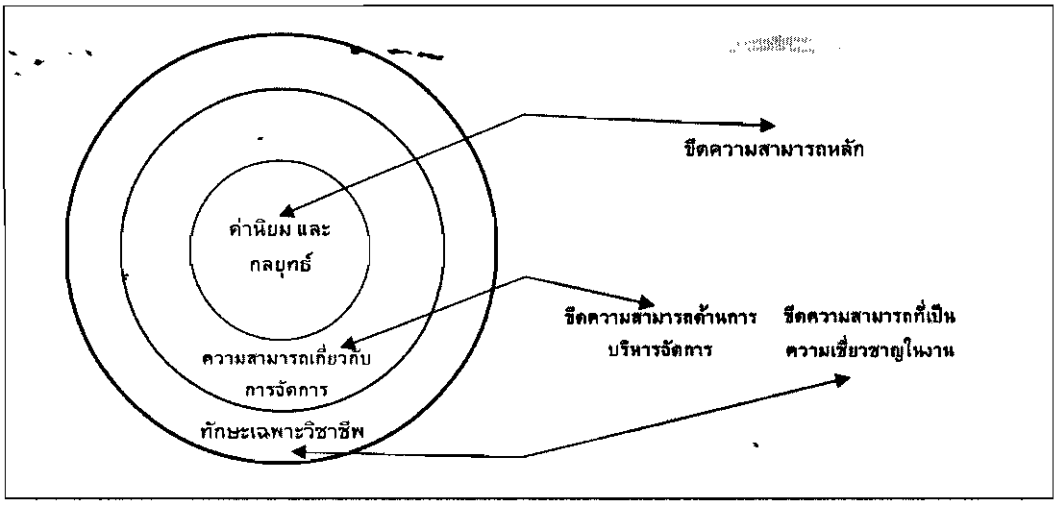
แต่ละองค์การสามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency Model) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์นครธน กำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในผลิตผล (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎระเบียบ (Regulation Competency) ส่วนโครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คูณมี, 2547)

กำหนดโมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ ขีดความสามารถด้าน

การบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และ ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่งจะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการกำหนดโมเดลขีดความสามารถจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์การนั้น ๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการนำขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด (จิรประภา อัครบวร, 2548) ทั้งนี้ขีดความสามารถหลัก เป็นคำที่ใช้เรียกขีดความสามารถหลักในบริบทที่แตกต่างกันขีดความสามารถหลักอาจเป็นได้ทั้ง ขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรในองค์การ ซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กันขีดความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) คือคุณลักษณะที่องค์การต้องการมีหรือเป็น เพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์การต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ขีดความสามารถหลักขององค์การถูกกำหนดจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่าง เช่น สินค้ามีความหลากหลาย, สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินกิจการซึ่งขีดความสามารถหลักของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากขีดความสามารถหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์การมีขีดความสามารถหลักคือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่ควรเป็น คือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นต้น

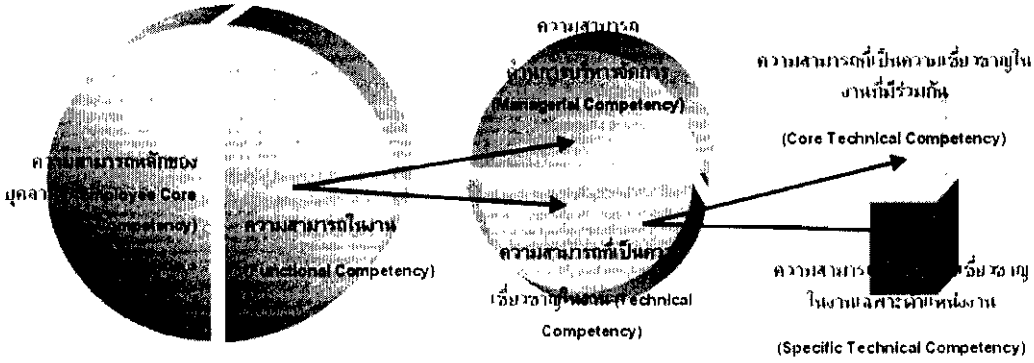
ดังนั้น ขีดความสามารถหลักจึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์การหรือของบุคลากรอย่างไรก็ตามขีดความสามารถหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด (จิรประภา อัครบวร, 2549)



ภาพที่ 2-2 ตัวอย่างโมเดลขีดความสามารถ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

จากภาพที่ 2-2 ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยการนำ ค่านิยม (Values) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การมากำหนดขีดความสามารถหลัก และความสามารถทางการบริหารมากำหนดขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และนำงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ (Job Function) ของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน

จากการศึกษาโมเดลขีดความสามารถข้างต้นนั้น เพื่อให้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดโมเดลขีดความสามารถซึ่งจะนำมาใช้ในการศึกษาการกำหนดขีดความสามารถครั้งนี้ ดังแผนภาพที่ 2-3 NBMT Competency Mode



ภาพที่ 2-3 โมเดลขีดความสามารถของ เอ็นบีเอ็มที (NBMT Competency Model)
(จิรประภา อัครบวร, 2549)

จากภาพที่ 2-3 เป็นโมเดลขีดความสามารถที่อ้างอิงจาก (จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คูณมี, 2547) ซึ่งจะใช้ในการกำหนดขีดความสามารถของบริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

โดยโมเดลขีดความสามารถดังกล่าวจะประกอบด้วย

ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ ขีดความสามารถที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน

ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือ ขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา

ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) คือ ขีดความสามารถซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้น ๆ ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานประกอบด้วยขีดความสามารถย่อย 2 ประเภท คือ ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่มีร่วมกัน (Core Technical Competency) ที่เป็นความเชี่ยวชาญซึ่งบุคลากรในกลุ่มงาน (Function) นั้น ๆ ต้องมีร่วมกัน และขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่เฉพาะของตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

ลักษณะของขีดความสามารถ

การปฏิบัติงานในองค์การขีดความสามารถมีความสัมพันธ์ระหว่าง งาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกันมุมมองที่เกี่ยวกับขีดความสามารถอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของความคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองขีดความสามารถว่าเป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า ที่พนักงานมีความรู้ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานในขณะที่ประเทศอังกฤษมองว่า ขีดความสามารถเป็นผลลัพธ์ ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่ทำงานกำหนดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดขอบเขตของขีดความสามารถยังมีความแตกต่างกัน เช่น ในบางงานเน้นเฉพาะขีดความสามารถหลักและกว้าง ๆ แต่ในบางงานต้องการให้ระบุขีดความสามารถถึงในรายละเอียดงาน หรือแม้แต่การตีความของขีดความสามารถในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน แต่บางครั้งไม่รวม ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะขีดความสามารถในมุมมองต่าง ๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน คือ

1. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงขีดความสามารถต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่น งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาด ว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ขีดความสามารถตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของขีดความสามารถที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกองย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกองต่าง ๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วม

3. ขีดความสามารถตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) ขีดความสามารถในลักษณะนี้ จำเป็นจะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ (Outputs) จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น เราสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือกลยุทธ์ที่คนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของขีดความสามารถในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้นจะรวมไปถึง การมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมายการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. ขีดความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ กระบวนการของขีดความสามารถทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากขีดความสามารถในลักษณะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือความสามารถที่ผู้นำจะต้องมีแต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง โดยทั่วไปแล้วความสามารถที่มีอยู่จะสร้างปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา คนโดยทั่ว ๆ ไปชอบที่จะพูดว่า "ฉันต้องการทักษะด้านการเป็นผู้นำ" แต่เขาไม่สามารถบอกได้จริง ๆ ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาต้องการ

ขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลักนั้นถูกใช้ครั้งแรกโดย Prahalad and Hamel (1990) ใน HarVard Business Review ครั้งแรกใช้แทนลักษณะหรือเอกลักษณ์ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การที่มีความได้เปรียบคู่แข่งขัน (Green, 1999 , pp. 23-24) ต่อมาภายหลังจึงมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงกันมากขึ้นและประยุกต์มาถึงขีดความสามารถหลักของพนักงานซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์การพึงมี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขีดความสามารถหลักไว้แตกต่างกันดังนี้

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 63) กล่าวว่า ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) คือคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ ขององค์การในการดำเนินกิจการ เช่นเดียวกับ Signe Spencerซึ่งเป็นที่ปรึกษาอาวุโสของ Hay ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถหลักไว้ว่าเป็นขีดความสามารถที่ใช้กับพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งในองค์การ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 , หน้า 20) กล่าวว่า ขีดความสามารถหลักคือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคลแต่ละคนที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่คนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปว่า ความหมายของขีดความสามารถหลักได้ว่าขีดความสามารถหลักคือคุณลักษณะของพนักงานทุกคนในองค์การที่พนักงานต้องพึงมีพึงเป็นซึ่งขีดความสามารถหลักนั้นจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้

การพัฒนาขีดความสามารถ

การพัฒนาขีดความสามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถ บริบทขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้หยิบเอาการคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ซึ่งได้ออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถและขั้นตอนการก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของคนและองค์การ ดังภาพที่ 2-4

ภาพที่ 2-4 การออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถและขั้นตอนการพัฒนาจุดเริ่มต้นของการออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 22)

กระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้มีลำดับขั้นดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนด "ผลลัพธ์ที่ต้องการ" ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าต้องการเห็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือเป้าหมายธุรกิจคืออะไร

2. พิจารณาว่า "ผลลัพธ์ที่ต้องการ"ข้างต้นเกิดจาก Output อะไร

3. พิจารณาว่า "พฤติกรรม"ใดจะก่อให้เกิด Output ดังกล่าวในข้อ 2

4. กำหนดขีดความสามารถที่ก่อให้เกิด "พฤติกรรม"ที่ต้องการในข้อ 3

ขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. บุคคลและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ

2. พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา

3. พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงาน

4. ผลของ 3 ขั้นตอนข้างต้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 20-25)

นอกจากนี้ Jacobsen, Jay & Holden, Jim ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management (1999) ว่าการบริหารและรักษาระดับการเรียนรู้ของคนต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอและชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าอะไรเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ ส่วนการออกแบบโปรแกรมขีดความสามารถที่ดีไม่ใช่เพียงรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนเท่านั้นแต่จะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันพร้อมกับการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและคุณค่าขององค์กรไปพร้อมๆกันด้วย

จึงจะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้นั้นประสบความสำเร็จ Berger and Berger (1999 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพิงษ์, 2549)

การวัดขีดความสามารถต้องคำนึงถึงประเภทของขีดของขีดความสามารถ

ความสามารถที่เป็นประเภทเฉพาะเจาะจง ตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การโดยตรงหรือเป็นประเภทขีดความสามารถทั่วไป ซึ่งอธิบายความสามารถและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในลักษณะกลาง ๆ นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 70) สำคัญก็จริงแต่ไม่ได้เป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ ซึ่งขีดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงและตรงกับกลยุทธ์องค์การนั้นเป็นความต้องการในระยะสั้นเพื่อมุ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยทั่วไปองค์การใช้ขีดความสามารถแบบทั่วไปกับการสรรหาและว่าจ้างและการจ่ายแบบพื้นฐานด้วย พบเห็นได้มากในตลาดแรงงาน แต่องค์การปรารถนาที่จะจ่ายที่สูงขึ้นให้กับขีดความสามารถแบบเฉพาะ เจาะจงมากกว่าเพราะหายาก สุดท้ายองค์การต่าง ๆ ต้องการจ่ายให้กับความเชี่ยวชาญทั้งแบบ ระดับองค์การและระดับบทบาทหน้าที่ เพราะการจ่ายให้กับระดับบทบาทหน้าที่เป็นการคืนทุนในระยะสั้น แต่การจ่ายให้กับขีดความสามารถระดับองค์การเป็นการคืนทุนในระยะยาว

การวัดประเมินขีดความสามารถที่ใช้มุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเองซึ่งเรียกว่าระบบการประเมิน 360 องศา แต่การนำระบบมาใช้ต้องชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเห็นความสำคัญเสียก่อน ทั้งนี้การประเมินผลจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ผู้ถูกประเมินก็ต้องเปิดใจกว้าง สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 215)

การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ 1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีสรรหาพนักงานด้วยการในรูปแบบขีดความสามารถในแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งในการเชื่อมโยงขีดความสามารถของผู้สมัครกับรูปแบบขีดความสามารถขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นมีพฤติกรรมใกล้เคียงหรือเป็นไปตามที่องค์การต้องการ 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) เป็นการประยุกต์ช่องว่างของขีดความสามารถกับการวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงาน จากการกำหนดการเรียนรู้การพัฒนาด้วยตนเอง และจากการพัฒนาขีดความสามารถที่มาจากการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้แหล่งที่มาของความจำเป็นทั้ง 3 แหล่งที่มานี้ในการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นการใช้ระบบขีดความสามารถเป็นส่วนสำคัญในระบบการประเมินผลโดยต้องมีความเข้าใจมาตรฐานของพฤติกรรมของรูปแบบขีดความสามารถของตำแหน่งหรือของงานนั้น ๆ และเข้าใจวิธีการประเมินขีดความสามารถนั้น ๆ อย่างดีเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การและของพนักงานมีทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) 4. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding) เป็นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร โดยรวมถึงการออกแบบรูปแบบการจ่ายที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องระมัดระวังการให้รางวัลต้องเหมาะกับการสร้างสรรค์ของพนักงาน พร้อมทั้งต้องให้เกิดความยุติธรรมภายใน และถูกต้องตามกฎหมาย 5. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่นระบบ Coaching, Mentoring, Career Counseling ทั้งของตนเองและเพื่อพัฒนาทีมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถแบบยั่งยืน จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขีดความสามารถหลักที่เป็นการสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรสู่การกำหนดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานไปสู่การบริหารค่าตอบแทนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารค่าตอบแทนที่ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การแล้วย่อมเกิดปัญหาเรื้อรัง เช่น การมีต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าคู่แข่ง หรือไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาในองค์การได้ ดังนั้นจึงควรพิจารณาและศึกษาความเหมาะสมการบริหารค่าตอบแทนอย่างดีที่สุด

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน มีรากฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน ทั้งยังทำให้การสื่อสารและการทำความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นเรื่องง่ายขึ้น โดยทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 27) จำแนกได้เป็น2 กลุ่มคือ 1. ทฤษฎีค่าจ้าง (Wage Theory) และ 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง (Behavioraltheories of Wages) ได้แก่

ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่เฉพาะกับนายจ้างและลูกจ้างเท่านั้น แต่ยังมี

ความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกในมุมมองที่ต่างกันตามที่ (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 14-15) และ (Milkovich & Newman, 2005, pp. 2-5) สรุปไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เกิดความมั่นคง เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. มุมมองด้านองค์การ (Organization) เพราะค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนของกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้นั้น จะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ แต่หากกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสมพนักงานอาจไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทนก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงาน ซึ่งส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อกิจการ องค์การหรือนายจ้างจำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรง และทางอ้อมอย่างเพียงพอ

3. มุมมองด้านผู้ถือหุ้น (Stockholder) ค่าตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือหากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานเป็นจำนวนมาก ก็จะทำให้กำไรที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนั้นก็ส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วย เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

4. มุมมองด้านผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลภายนอกขององัตราค่าแรงงาน รวมถึงคู่แข่งด้วย อีกทั้งต้องพิจารณาถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่จะมีอิทธิพลหรือจูงใจพฤติกรรมของพนักงานในการทำงาน

5. มุมมองด้านสังคม (Society) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ทางเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนเป็นต้นทุนขององค์กร ค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราค่าตอบแทนสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มของผลผลิตของพนักงานแล้วก็จะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่งค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจในด้านการลงทุนการจ้างงาน และทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

5.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อ การที่ลูกจ้างมีสภาพการดำรงชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างอาจต้องปลดคนงานออกหรือเลิกจ้าง ทำให้เกิดปัญหาว่างงานขึ้น ส่งผลทำให้อำนาจซื้อของลูกจ้างน้อยลง ถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

5.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่งการเรียกร้องของกลุ่มผู้ใช้แรงงานอาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมาก หากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะมีฐานกำลังที่มั่นคง

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากองค์การหรือฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 15-17) และ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 8-9) ได้ให้วัตถุประสงค์หลักของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนดังแสดงรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 2-5 ดังต่อไปนี้

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (อะไร?)	วิธีการที่จะให้ได้ตามวัตถุประสงค์หลัก (อย่างไร?)	เหตุผลสนับสนุนการปฏิบัติ (เพราะเหตุใด)
1. จูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	โดยการเสนอค่าตอบแทนแบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	เพื่อเพิ่มผลผลิตทำให้นายจ้างได้รับกำไรเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันลูกจ้างก็ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย
2. ควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน	โดยการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้	เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างกับประโยชน์ในอันที่กิจการพึงจะได้รับจากลูกจ้าง
3. เป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์และการเลื่อนขั้น	โดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อใช้สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานของลูกจ้าง	เพื่อเป็นฐานสำหรับการใช้ประโยชน์จากลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพอใจในงานให้แก่ลูกจ้าง
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง	โดยการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่ทำ	เพื่อสร้างความพอใจแก่นายจ้าง ลดข้อขัดแย้งในเรื่องค่าตอบแทนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และป้องกันปัญหาการนัดหยุดงาน

ภาพที่ 2-5 วัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายหลักของการบริหารค่าตอบแทน (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 17 และธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 8-9)

จากภาพสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่องค์การตั้งขึ้นเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ โดยมีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

ความหมายของค่าตอบแทน

รากศัพท์ของค่าตอบแทนหมายถึงการชดเชย (Compensate) ซึ่งในที่นี้หมายถึงรางวัลหรือการจ่าย ตามความหมายของ Webster's Dictionary (1991, p. 85 อ้างถึงใน บุญทิวา ฮิลเบิร์น, 2549, หน้า 1) และได้มีผู้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้หลายความหมายดังต่อไปนี้

347782

เสนาะ ติเยาว์ (2548, หน้า 145) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงาน โดยการจ่ายนี้ครอบคลุมไปถึงรางวัลทุกอย่างที่พนักงานได้รับจากการทำงานทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน

Milkovich and Newman (2005, p. 7) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึงทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

G'omez – Mejia, Darid and Cardy (2004, p. 328) ให้คำจำกัดความของค่าตอบแทนว่าเป็นค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ (Employee's Total Compensation) ที่มีส่วนประกอบคือ ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) ซึ่งเป็นส่วนที่พนักงานได้รับโดยปกติพื้นฐานเช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำสัปดาห์ หรือการจ่ายเป็นเดือนหรือชั่วโมง ส่วนที่ 2 คือการจ่ายค่าตอบแทนแรงจูงใจ (Pay Incentives) เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบเช่น โบนัส การแบ่งส่วนผลกำไร (Profit Sharing) ส่วนที่ 3 คือ ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ในบางครั้งอาจเรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ซึ่งอาจจะอยู่ในหลายรูปแบบ เช่นการประกันสุขภาพ การประกันการว่างงาน

Mondy, Noe and Premeaux (1999 อ้างถึงใน สมชาติ หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 245) ให้ความหมายของค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum Payment) ผลประโยชน์อื่น ๆ (Benefits) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึงทุกรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์การ โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

สำหรับความหมายของค่าตอบแทนในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง รูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์การ โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน ในอดีตอาจจะเรียกว่า "การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน" แต่ในปัจจุบันในทางทฤษฎีนิยมเรียกว่า "การบริหารค่าตอบแทน" เพราะค่าตอบแทนมีความหมาย

ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 36) และกิ่งทอง ทองใบ (2545, หน้า 9) ให้ความหมายของการบริหารเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงหมายถึงการกำหนดนโยบายการวางแผน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรง และทางอ้อมให้แก่พนักงาน หรือการบริหารค่าตอบแทนหมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบงานและการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 2) "การบริหาร" จะเริ่มตั้งแต่การวางแผน ซึ่งนั้นหมายถึงว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการมีนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทอย่างชัดเจนแล้ว ซึ่งพิจารณาได้จากความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่ว่า การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายตอบแทนทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรง ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน และบริการต่าง ๆ ที่จัดให้กับประโยชน์ทางอ้อมที่จัดให้กับพนักงาน เพื่อให้เป็นส่วนของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางการจ้างงานที่มีต่อกัน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้

ประเภทของค่าตอบแทน

Milkovich and Newman (2005, pp. 7-11) แบ่งผลตอบแทนจากการทำงานไว้ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

1.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base) เป็นการจ่ายสำหรับการปฏิบัติงานโดยจ่ายให้ตามคุณค่าของงานหรือทักษะที่จำเป็นต่องาน โดยไม่สนใจความแตกต่างของคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน มักจ่ายเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน

1.2 ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนตามค่าครองชีพ หรืออัตราเงินเฟ้อ (Merit Pay/ Cost-of-livingAdjustments)

1.3 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentives) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งกันไว้ล่วงหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานในอนาคต โดยจ่ายครั้งเดียวและไม่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการจ้างงานในระยะยาว

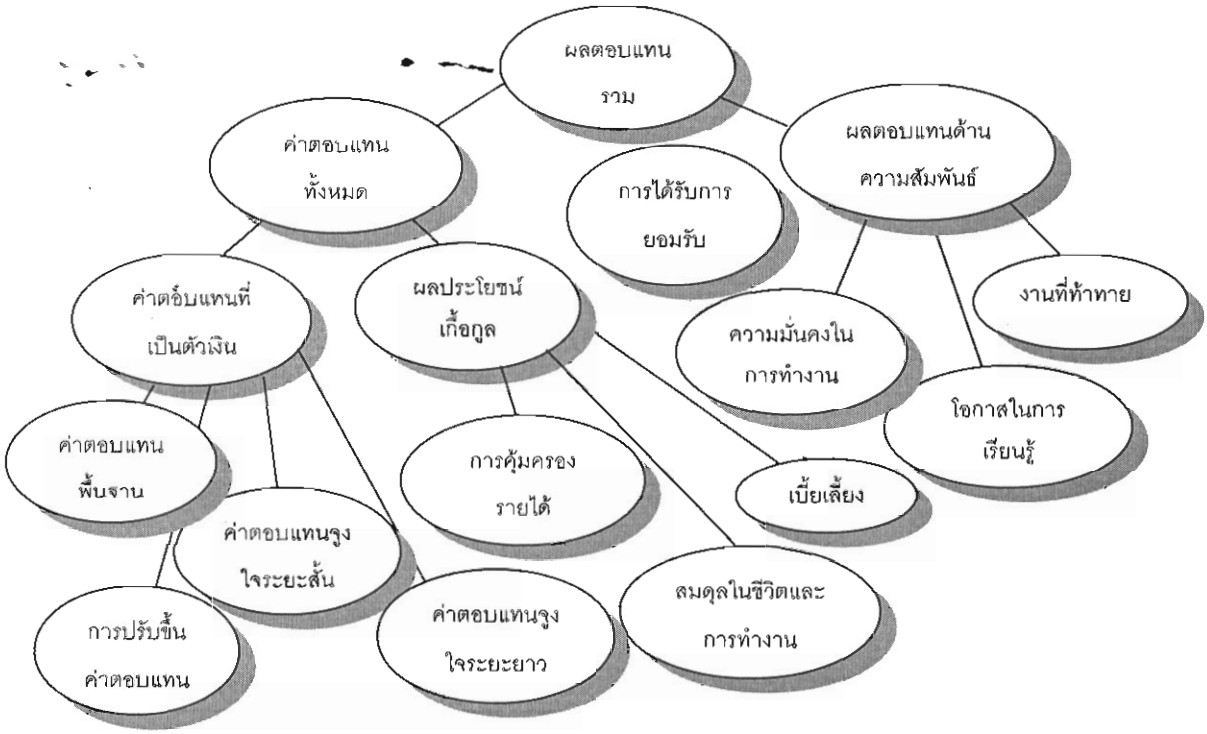
1.4 ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว (Long-term Incentives) เป็นการจ่ายเพื่อตอบแทนความทุ่มเทเป็นระยะเวลานานของพนักงาน มักอยู่ในรูปของหุ้นบริษัท หรือ Option ที่จะซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ

2. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมซึ่งองค์การจัดให้กับพนักงาน คนทั่วไปนิยมเรียกว่า "สวัสดิการ" แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่

2.1 ผลประโยชน์เกื้อกูลที่เกี่ยวกับการปกป้องการสูญเสียรายได้ (IncomeProtection) เพื่อช่วยปกป้องพนักงานจากความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ประกันสุขภาพ โครงการปลดเกษียณ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบางส่วนจะถูกบังคับโดยกฎหมาย เช่น ประกันสังคม

2.2 ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ช่วงสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Work Life Focus) เช่น วันลาพักร้อน การให้บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ยาเกี่ยวกับทางการเงิน และการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ รวมถึงความยืดหยุ่นในด้านเวลาทำงาน

2.3 ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นเบี้ยเลี้ยง (Allowance) เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าที่พักอาศัยเบี้ยเลี้ยงค่าเดินทางนอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังมีผลตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินเรียกว่า ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน ได้แก่ การยกย่อง และการให้ตำแหน่ง (Recognition and Status) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Work) การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security) การให้โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) โดยสามารถสรุปรวมผลตอบแทนรวมจากการทำงานได้ดังภาพที่ 2-6 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-6 องค์ประกอบของผลตอบแทนรวม (Total Returns) (Milkovich & Newman, 2005, p. 7)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน มีรากฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทน ทั้งยังทำให้การสื่อสารและการทำความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเป็นเรื่องง่ายขึ้นโดยทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 27) จำแนกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1. ทฤษฎีค่าจ้าง (Wage Theory) และ 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง (Behavioraltheories of Wages) ได้แก่

1. ทฤษฎีค่าจ้าง ส่วนมากต่างก็มีพื้นฐานมาจากนักเศรษฐศาสตร์ โดยมีทฤษฎีค่าจ้างที่สำคัญดังนี้

1.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (The Just Price Wage) ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมนี้มีชื่อเรียกสั้น ๆ ว่า "Just Wage" ซึ่งหมายถึงแนวคิดที่ว่าค่าจ้างสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับชั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้นตามแนวทางนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้น ค่าจ้างที่ยุติธรรม

ของเขาก็จะต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย ทฤษฎีค่าจ้างนี้ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีเก่าแก่มีมาช้านานแล้วในสังคมเศรษฐกิจสมัยเดิมตั้งแต่ยุคโบราณ จนกระทั่งมาถึงยุคกลางที่มีการจ้างแรงงานมากขึ้น การต้องมีวิธีกำหนดราคาค่าแรงงานจึงมีความสำคัญในสมัยนั้น แต่ระดับการจ่ายในระยะแรกส่วนมากยังอยู่ในระดับต่ำ โดยถือหลักเพียงเพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามควร และยังไม่สัมพันธ์กับต้นทุนผลผลิตแต่อย่างใด

1.2 ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Classical Wage Theories) นักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นถึงความสำคัญของต้นทุนด้านแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีขึ้นกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีที่ได้คิดขึ้นมามี 2 ทฤษฎีด้วยกันแต่ต่างก็มีจุดอ่อนที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ยกระดับตนเองไปสู่ชั้นฐานะที่มีความเป็นอยู่ดีขึ้น ได้แก่ ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด (The Subsistence Wage Theory) โดย เดวิด ริคาโด (David Ricardo) และทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (Wage Fund Theory) โดย จอห์น สจ๊วต มิลล์ (John Stuart Mill)

1.3 ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต (Productivity Theory) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าจ้าง ผลผลิต และการจ้างงานเป็นสำคัญ โดยดูถึงประสิทธิภาพผลผลิตของแรงงาน (Productivity of Labor) เป็นตัวหลัก และจะอาศัยตัวผลผลิตนี้เป็นฐานสำหรับการจ่ายค่าจ้างโดยคิดตามค่าของงานที่ทำออกมาได้

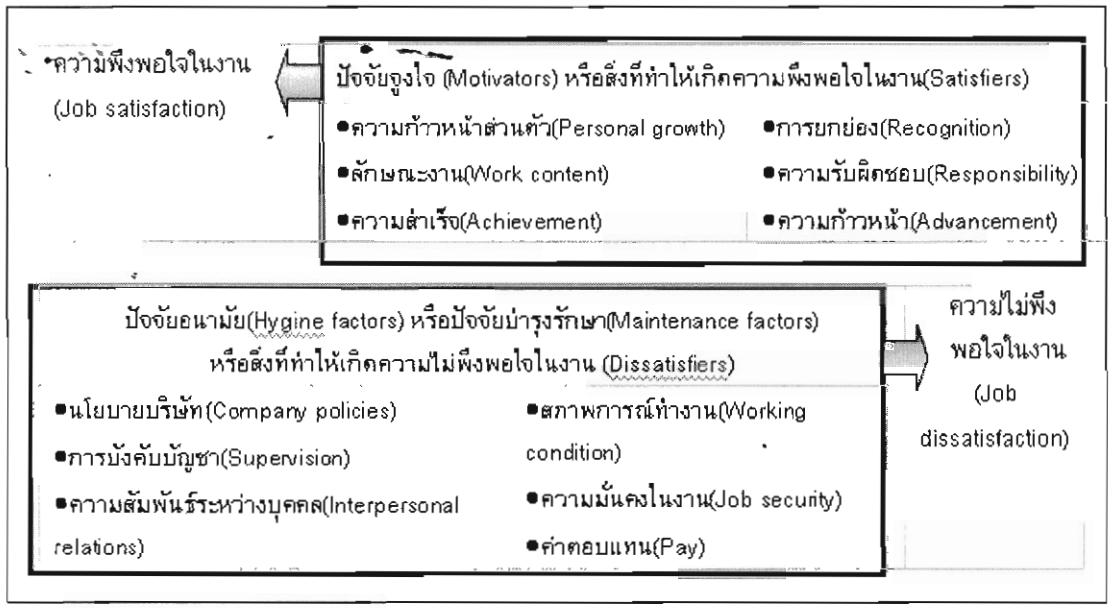
1.4 ทฤษฎีค่าจ้างจากผลของการเจรจาต่อรอง (Bargaining Theory of Wages) ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติว่า แท้จริงแล้วค่าจ้างของงานต่าง ๆ จะมีหลายอัตรา โดยจะมีการกระจายเป็นช่วงของอัตราค่าจ้างหลาย ๆ อัตราด้วยกัน โดยระดับสูงสุดก็จะเป็นค่าจ้างสูงสุดที่นายจ้างเต็มใจจะจ่าย และระดับต่ำสุดคือค่าจ้างต่ำสุดที่คนงานเต็มใจจะรับ ในการนี้นายจ้างและลูกจ้างก็จะทำการต่อรองกันเพื่อกำหนดค่าจ้างที่แท้จริงขึ้นภายในช่วงดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อจะนำเอาอัตราที่ต่อรองกันนั้นมาจ่ายให้กับคนงาน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 32-35) ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้าง เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยา และนักสังคมวิทยาในเรื่องการจ้างงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยนักจิตวิทยามีทัศนะต่อการจ้างงานว่าเป็นพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนโดยใช้เงินและสิ่งของอื่นที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่าง 2 ฝ่ายคือฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ส่วนนักสังคมวิทยามีทัศนะว่าการจ้างงานเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) ระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากอิทธิพลทางพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่ระหว่างกันของกลุ่มบุคคลในสังคม ทฤษฎีพฤติกรรมของค่าจ้างที่พัฒนาโดยนักสังคมวิทยา

ได้แก่ ทฤษฎีประจักษ์ตน (Self Theory) ซึ่งอธิบายความแตกต่างของบุคคล ทฤษฎีที่พัฒนาโดยนักจิตวิทยาได้แก่ ทฤษฎีจูงใจ (Motivation Theory) โดยทฤษฎีจูงใจที่สำคัญและมักนำมาใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนขององค์การต่าง ๆ คือ

2.1 ทฤษฎีคาดหวังในการจูงใจ: ทฤษฎี Vroom วิคเตอร์ เฮชวรูม (Victor H. Vroom) กล่าวไว้ว่า บุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้เป็นสิ่งจูงใจกลุ่มหรือบุคคลให้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะกับความคาดหวังของลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำงานให้องค์การ

2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 ปัจจัยคือ 1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์การ หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์การ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้ 2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานตามแนวความคิดของเฮอร์ซเบิร์ก จะเห็นได้ว่า "เงินเดือน" เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรมจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงานจำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วยเช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น



ภาพที่ 2-7 ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจในทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (กิ่งทอง ทองใบ, 2545, หน้า 34)

2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของเดวิด แมคแคอลันด์ (DavidMcClelland) จากการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์มีความต้องการจำแนกได้เป็น 3 อย่างคือ ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ ความต้องการทางสังคม ความต้องการอำนาจ เมื่อพิจารณาตามแนวความคิดของแมคเคอลันด์พบว่า การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคงได้รับค่าตอบแทนที่สูงจัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน ดังนั้นหากธุรกิจมีการบริหารค่าตอบแทนที่ดี สามารถตอบแทนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้คนงานมีกำลังใจดี และเต็มใจในการทำงานให้กับองค์การเต็มความรู้ความสามารถของเขา

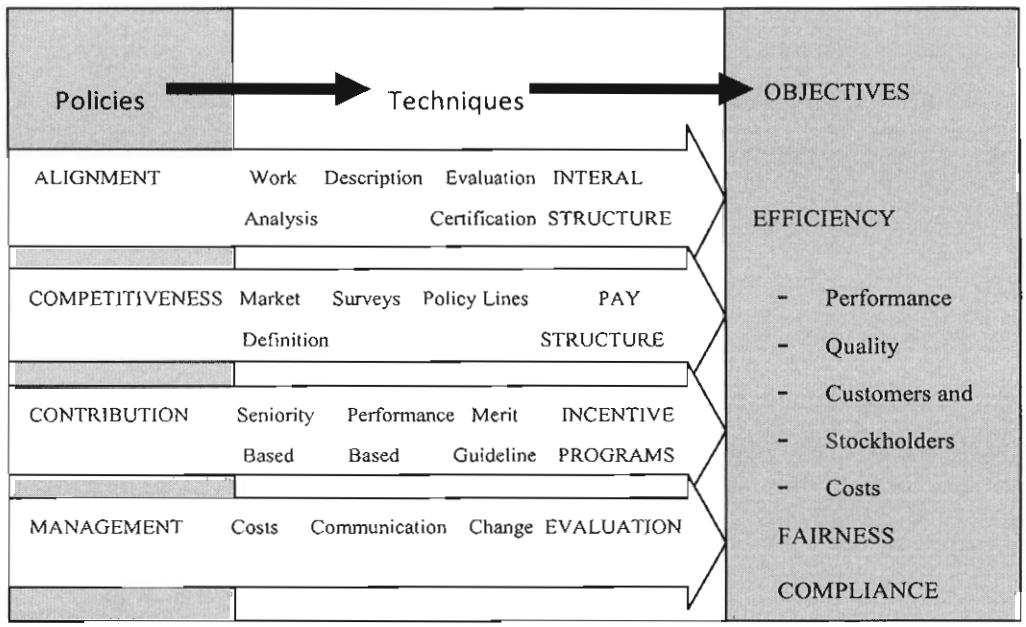
2.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สเตซี เจ อดัมส์ (Stacy J.Adams) เสนอแนวคิดว่าคนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนเองได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนแล้วก็จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือน ๆ กัน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่ ในการเปรียบเทียบถ้าพบว่า สิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาค คนงานก็จะทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรมหรือเหมาะสม เช่น ถ้าพบว่าตนเองได้เปรียบโดยได้รับค่าตอบแทนมากกว่า

ก็อาจจะเพิ่มปัจจัยนำเข้าคือการทำงานเพิ่มขึ้นในทางตรงกันข้ามหากพบว่า ตนเองเสียเปรียบก็จะลดการทำงานของตนเองหรืออาจเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้ทำให้รู้ว่าการกำหนดค่าตอบแทนไม่เสมอภาคมีผลกระทบต่อความต้องการของคนภายในองค์การ ทำให้มีการแสวงหาความยุติธรรม ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรสร้างกฎเกณฑ์หรือวิธีการที่จะสร้างความเสมอภาคในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานของตนทฤษฎีการจูงใจเหล่านี้มีส่วนในการกำหนดค่าตอบแทนและ ให้แนวทางในการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยนำไปสู่วิธีการใช้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้นที่แตกต่างกันตามผลผลิต การจ่าย พรีเมี่ยม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน

Milkovich and Newman (2005, pp. 14-20) ได้ให้ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (The Pay Model) เพื่อใช้ในการพิจารณาตรวจสอบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทน ดังรายละเอียดในภาพที่ 2-8 ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนพื้นฐานที่สำคัญคือ

1. วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน
2. นโยบายที่มาจากหลักการพื้นฐานของระบบค่าตอบแทน
3. เทคนิคที่ใช้ในการจัดทำระบบค่าตอบแทน



ภาพที่ 2-8 ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทนของ (Milkovich & Newman, 2005, p. 14)

วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Objectives)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการแปลกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์พื้นฐานได้ถูกนำเสนอไว้ด้านขวาของแบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมและความถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถระบุให้ชัดเจนยิ่งขึ้นได้ในประเด็นหลักดังนี้

1. การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น การเพิ่มคุณภาพ การทำให้ลูกค้า และผู้ถือหุ้นเกิดความประทับใจ

2. การควบคุมต้นทุนด้าน แรงงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ด้านความเป็นธรรม (Fairness) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งของระบบการจ่ายค่าตอบแทน โดยไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน แต่หมายถึงการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรมและเหมาะสม โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่คำนึงถึงทั้งผลงานและความต้องการของพนักงาน นอกจากนั้นยังควรคำนึงถึงความเป็นธรรมของวิธีปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงวิธีการในกระบวนการตัดสินใจ เพราะวิธีการตัดสินใจมีความสำคัญไม่แพ้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นความถูกต้องตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (Compliance) หมายถึงการปฏิบัติตาม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการจ่ายให้เหมาะสมสอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ วัตถุประสงค์ในระบบค่าตอบแทนจะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ประการแรก คือเป็นเครื่องช่วยในการวางแนวทางในการออกแบบระบบค่าตอบแทนโดยใช้วัตถุประสงค์ในการจ่ายของนายจ้างเป็นตัวกำหนดนโยบายและแผนการจ่าย ประการที่สอง คือใช้เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จของระบบค่าตอบแทนได้ในระดับหนึ่งว่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจ่ายของนายจ้างได้หรือไม่

นโยบายหลักในการจ่ายค่าตอบแทน 4 ประการ

นายจ้างทุกคนต้องให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงนโยบายใน 4 ประการโดยนโยบายเหล่านี้เป็นกรอบพื้นฐานสำหรับการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน รวมไปถึงเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่องค์การวางไว้แล้วโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) หมายถึง การเปรียบเทียบกันระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ หรือระดับของความชำนาญต่าง ๆ ภายในองค์การเดียวกัน โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามลักษณะงานที่ทำโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์การเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับ

ค่าตอบแทนที่เท่ากัน และแตกต่างกันกับพนักงานที่ทำงานต่างกัน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกันในด้านผลงานของพนักงานที่จะส่งผลต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์การ ถ้างานใดให้คุณค่าแก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นของกิจการมากกว่าอีกงานหนึ่ง การจ่ายค่าตอบแทนต่องานนั้นก็ย่อมจะต้องสูงกว่าความสอดคล้องภายในมีผลกระทบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรมและการทำตามกฎหมาย

2. ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) อ้างถึงความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนขององค์การกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอก โดยเฉพาะกับคู่แข่งขัน การพิจารณาเรื่องนี้จุดสำคัญจะอยู่ที่ฝ่ายบริหารที่วางตำแหน่งของค่าตอบแทนขององค์การของตนเองว่า จะจ่ายให้เท่าใด (How much) สูงกว่าหรือต่ำกว่าของคู่แข่งขันภายนอกแค่ไหน รวมไปถึงการพิจารณาว่าส่วนประกอบของค่าตอบแทนที่จะให้ได้รับนั้นควรเป็นค่าตอบแทนอะไรบ้าง (What Mix) จากชนิดของค่าตอบแทนหลาย ๆ อย่างเช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ หุ้น หรือประโยชน์อื่น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ในการกำหนดให้แข่งขันกับภายนอกได้นี้กลยุทธ์ที่มักนำมาใช้คือ การใช้นโยบายจ่ายตามแรงกดดันของตลาด (Market Driven)โดยการมุ่งจ่ายให้เท่าเทียมกับหรือสูงกว่าคู่แข่งขันเพื่อที่จะแย่งชิงและรักษาคนเก่งที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การต่อไปได้ ในการพิจารณาตัดสินใจจัดระบบค่าตอบแทนให้แข่งขันกับภายนอกได้ว่าจ่ายมากน้อยเพียงใด และจ่ายในรูปแบบใดนี้ ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงคือ

1. เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถจัดหาและรักษาพนักงานที่เก่งและมีความสามารถสูงให้อยู่ได้

2. เพื่อควบคุมต้นทุนเอาไว้ได้ เพื่อที่จะให้ราคาสินค้าและบริการที่ผลิตออกขายยังคงสามารถแข่งขันต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้เองจะเห็นได้ชัดว่า นโยบายการให้แข่งขันกับภายนอกได้นี้ จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานกับความยุติธรรมโดยตรง และในการดำเนินการดังกล่าวก็จะต้องทำไปโดยมีความถูกต้องตามกฎหมายด้วยเช่นกัน

3. ผลงานของพนักงาน (Employee Contribution) หมายถึง การมุ่งเน้นที่ว่าควรจะจ่ายตามผลงานเป็นจำนวนเท่าไหร่ หรือจ่ายตามอาวุโส หรือจ่ายตามผลกำไรหรือไม่ ในทางปฏิบัติธุรกิจจำนวนมากต่างก็มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนให้โดยเน้นให้สัมพันธ์กับผลงานที่ทำได้อยู่แล้ว โดยใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจและให้ตามผลงานจริงที่ทำได้ (Incentives & Merit Pay) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะการจ่ายลักษณะนี้มีผลต่อทัศนคติของพนักงานกับพฤติกรรมการทำงานโดยตรง

4. การบริหารจัดการระบบค่าตอบแทน (Management of the Pay System) เพื่อให้แน่ใจว่าระบบค่าตอบแทนมีการจ่ายที่เหมาะสมให้แก่คนที่สมควรจะได้รับเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์การอย่างถูกต้อง ถึงแม้การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมภายใน การแข่งขันภายนอก และผลงานของพนักงาน แต่จะไม่สามารถเป็นระบบที่ดีได้หากปราศจากการบริหารจัดการที่ดีเพียงพอ การบริหารจัดการหมายถึงการเข้าใจและการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์การให้เข้าใจและยอมรับว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนทำงานอย่างไร และทำงานได้อย่างมีจริยธรรมและยุติธรรมการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารค่าจ้างขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่สร้างความยอมรับในระบบบริหารค่าจ้างเงินเดือนจากพนักงานของเราได้ และยังเป็นช่องทางที่ทำให้ระบบเงินเดือนที่ใช้อยู่เกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้น (มุทา จักษ์เมธา และประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2549, หน้า 7)

เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน

ความสอดคล้องภายใน เทคนิคขั้นตอนการดำเนินงานจะมีการกระทำตามลำดับคือ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์คุณสมบัติของคนที่ต้องการเพื่อทำงานนั้น แล้วจากนั้นเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับคนและงานจนครบถ้วนแล้ว จะนำมาทำการจัดระเบียบและทำการประเมินค่า (Evaluate) ต่อจากนั้นก็จะนำเอาค่างานที่ได้จากการประเมินมาจัดออกแบบเป็นโครงสร้าง หรือที่เรียกว่า Jobs Or Position Structure หรือ “โครงสร้างตำแหน่งงาน” โครงสร้างตำแหน่งงานคือ โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่าง ๆ กับทักษะหรือความสามารถของคนที่จะทำงานนั้นที่มีอยู่ภายในองค์การ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกันคือ การแสดงความสำคัญของงานต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการช่วยสร้างความสำเร็จให้วัตถุประสงค์ขององค์การนำมาเปรียบเทียบกัน ทั้งนี้เป้าหมายของการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งนี้ก็เพื่อให้โครงสร้าง (ที่มีตำแหน่งงานต่าง ๆ ทั้งหมดที่จำเป็นต้องมี) ที่มีสอดคล้องและสนับสนุนต่อการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การการแข่งขันกับภายนอก เทคนิคขั้นตอนเพื่อการกำหนดระดับการจ่ายตอบแทน (Pay Level) ที่ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้ว่าตำแหน่งงานชนิดเดียวกันนั้นแตกต่างกับของคู่แข่งขันมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงรูปแบบการจ่ายว่าควรจ่ายตอบแทนเป็นส่วนประกอบอะไรบ้างจึงจะช่วยให้กิจการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้กรอบที่ใช้ประกอบพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนรวมนี้ จะพิจารณาจากภายในสภาพแวดล้อมของตลาดแรงงานที่กิจการได้ทำธุรกิจเกี่ยวข้องและแข่งขันอยู่ พร้อมกับทำการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับนโยบายขององค์การแล้วกำหนดออกมาเป็นโครงสร้าง ในทางปฏิบัติการจะตรวจสอบดูว่าโครงสร้างการจ่ายตอบแทนที่ทำออกมานั้นจะใช้การได้เพียงใด และมีอิทธิพลกระทบมากขนาดไหนนั้นจะดูได้จากความมีประสิทธิภาพในการชักจูงและรักษาคนทำงานที่มีความสามารถให้มาและอยู่กับกิจการได้มากและนานแค่ไหน กับประสิทธิภาพในแง่ของการควบคุมต้นทุนด้านแรงงานให้อยู่ในขอบเขต

ที่เหมาะสมหรือไม่ผลงานของพนักงาน เทคนิคขั้นตอนเพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนให้ตามเกณฑ์ของผลงานที่ทำได้และ/ หรือตามอาวุโส ตามแผนการจ่ายตอบแทนแบบจูงใจ องค์การต่าง ๆ นิยมใช้แผนการจ่ายแบบจูงใจเพิ่มสูงขึ้นเพื่อจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ การบริหารค่าตอบแทน เทคนิคที่ใช้ได้แก่ การจัดทำต้นทุน การติดต่อสื่อสารการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผล ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งต้นทุนแรงงานและพฤติกรรมของพนักงานทั้งด้านการดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงาน

โดยในการศึกษาครั้งนี้จะยึดหลักวิธีการตามแนวทางตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทน (The Pay Model) ของ Milkovich and Newman (2005) ตามที่กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น เพื่อใช้ในการวางระบบการบริหารค่าตอบแทนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency Based Pay)นี้ได้ถูกพูดถึงและดำเนินการโดย American Compensation Association ในปี 1996 โดย Heneman, Ledford, & Greshha (n.d. อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์ (2549 , หน้า 16) ผลการศึกษาในเบื้องต้นได้กระทำกับบริษัทอาหารข้ามชาติ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถกับผลของธุรกิจ จึงทำให้เป็นที่นิยมมากขึ้นนับตั้งแต่นั้นมา ในอดีตที่ผ่านมามีการจ่ายค่าตอบแทนจะอิงกับงานเป็นลักษณะการเปรียบงานของคน ๆ หนึ่งกับอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นการจ่ายแบบยุติธรรมภายใน โดยให้ความสำคัญกับงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนที่ทำงานนั้น ๆ และในการสำรวจค่าตอบแทนพบว่าองค์กรต่าง ๆ จ่ายเท่า ๆ กันในลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนตามงานมากกว่า ดังนั้นผู้ที่มีความชำนาญในงานนั้น ๆ หรือผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าที่งานต้องการจะลาออกสูง องค์กรต่างๆจึงหันมาให้ความสนใจทั้งงานและให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของคนผู้ที่ทำงานนั้น ๆ มากขึ้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมและระบบการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมาก เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเอง และเหมาะกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ตอบสนองการปรับโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ หรือองค์กรที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเติบโต การพัฒนา และต้องการที่จะรักษาและดึงดูดคนเก่งหรือองค์กร ซึ่งมุ่งสู่องค์กรที่มุ่งสู่ผลประกอบการที่เป็น

ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถ

Milkovich and Newman (2005, p. 602) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-based Pay) หมายถึง การเชื่อมโยงระบบการ

จ่ายค่าตอบแทนกับความลึกหรือความกว้างของระดับขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งแสดงออกมาทางพฤติกรรมในการทำงาน

Berger and Berger (1999 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 25) ให้ความหมายว่า เป็นแนวความคิดการจ่ายให้กับ การสังเกตเห็นการวัดทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของคนและขององค์กร

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 25) ให้ความหมายว่าเป็นการบริหารค่าตอบแทนสำหรับทักษะหรือขีดความสามารถของแต่ละคนที่มากกว่าคนอื่น และจ่ายสูงกว่าลักษณะของงานหรือบทบาทในองค์การที่กำหนดไว้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถได้ว่า เป็นการเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนกับขีดความสามารถที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งนั้น ๆ การจ่ายค่าจ้างตามขีดความสามารถหลักเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานเป็นหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของคนและขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถเป็นการเปลี่ยนจากการบริหารจัดการโดยหัวหน้ามาเป็นพนักงานบริหารจัดการตนเองโดยมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองด้วยตนเอง ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทนที่จำเป็นกับขีดความสามารถได้ดังนี้ เพื่อเป็นการสร้างระบบให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ดังนั้นจึงต้องกระตุ้นแรงจูงใจพนักงานโดยอาจมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานในกลุ่มที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดโดยมีความยืดหยุ่นสูง

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถเป็นการตอบสนองกลยุทธ์องค์กรได้มากกว่าวิธีอื่น เพราะองค์กรจะจ่ายในส่วนที่เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง

2. การวัดประเมินขีดความสามารถเป็นหัวใจของขบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรอยู่แล้วที่ต้องการเห็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นการสอดประสานให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับการจ่ายค่าตอบแทน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 100-106) ได้เสนอแนวคิดการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับการจ่ายผลตอบแทนไว้ในหนังสือการค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึกขีดความสามารถภาคปฏิบัติ ไว้ว่าโดยทั่วไปมักพิจารณาการจ่ายเป็น 3 รูปแบบคือ

1. การจ่ายผลตอบแทนจากขีดความสามารถเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นโดยเปรียบค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถของปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมาว่าเพิ่มขึ้นเท่าไรแล้วควรได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ตั้งไว้

2. การจ่ายผลตอบแทนจากขีดความสามารถเมื่อถึงระดับที่คาดหวังหากพนักงานพัฒนาตนเองถึงหรือเกินระดับขีดความสามารถที่คาดหวังหวังไว้ก็จะได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนเปอร์เซ็นที่ตั้งไว้

3. การจ่ายผลตอบแทนจากคะแนนขีดความสามารถเฉลี่ยเป็นการใช้ค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าตกอยู่ในเกรดใดก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่กำหนดไว้

การจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถอย่างเดียวนั้นอาจจะไม่สะท้อนถึงผลงานดังนั้นจึงมีการผสมผสานการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานเข้ากับการจ่ายตามขีดความสามารถ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นการจ่ายที่เน้น Output หรือผลงานที่เกิดขึ้น ส่วนการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถเป็น Input ที่เน้นลักษณะส่วนบุคคล ที่สร้างขีดความสามารถให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในอนาคต ซึ่งจากภาพ ที่จะเห็นถึงความสัมพันธ์ของการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถ ที่มาจากรายบุคคลเป็น Input ขององค์กรและก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็น Output ขององค์กรนั่นคือการจ่ายที่อิงกับผลงาน และความสัมพันธ์ดังกล่าวยังสัมพันธ์กับเศรษฐกิจภายนอกที่มีผลต่อองค์การ และความเท่าเทียมภายในองค์การอีกด้วย

Robert (2004 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 28) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสัดส่วนของผลงานต่อขีดความสามารถไว้ใน Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises ดังนี้

ตารางที่ 2-1 รูปแบบการใช้เงื่อนไขทางด้านพฤติกรรมและผลงาน

รูปแบบของเงื่อนไข	สถานการณ์ของผลการปฏิบัติงาน		
	ช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการเรียนรู้	ช่วงระยะเวลาหลังการเรียนรู้	ช่วงวิกฤตของการดำเนินการ
ด้านพฤติกรรม	x		x
ด้านผลงาน		x	

หมายเหตุ: x การใช้ตามสถานการณ์ของการดำเนินการ

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าการให้น้ำหนักในด้านพฤติกรรมหรือขีดความสามารถนั้นจะสูงในช่วงแรกของสถานการณ์ที่พึ่งเริ่มต้นการนำมาใช้หรือการเรียนรู้ระยะแรก ๆ และจะสูงได้ในช่วงที่มีสถานการณ์บางอย่างที่ตึงเครียดหรือยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นได้ แต่ในช่วงที่ภาวะปกติและมีความเข้าใจในเรื่องการวัดผลงานกันดีแล้วนั้นมักจะให้ความสำคัญสูงในเรื่องของผลงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถหลัก

ความสำคัญของขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลักขององค์การกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และขีดความสามารถหลักขององค์การเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงานทุกคนในองค์การ อังคณา เฉลิมชัยกิจ (2549, บทคัดย่อ) มีผลการศึกษาหลายชิ้นพบว่าขีดความสามารถหลักจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

ฉานิสา แซ่โง้ว (2546, บทคัดย่อ) และกนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช (2546 , บทคัดย่อ) พบว่าขีดความสามารถหลักมีความสำคัญต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการสัมภาษณ์จะสามารถรับคนได้เหมาะสมได้คนที่ตรงกับกลยุทธ์ จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นถึงความสำคัญของขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นตัวถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ค่านิยม วัฒนธรรมสู่การกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน และได้คนตรงตามกลยุทธ์จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สวรรยา จำปาน้อย และคณะ (2546, บทคัดย่อ) พบว่า การนำระบบขีดความสามารถหลักมาใช้ในองค์การนั้น การเตรียมความพร้อมเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากรวมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติ พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และเมื่อจะนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องมีการสร้างรูปแบบความสามารถ (Competency Model) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ธีรนุช หริ่มเจริญ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2548 , บทคัดย่อ) พบว่า ที่จัดทำโครงสร้างขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ขีดความสามารถในการบริหาร และขีดความสามารถด้านเทคนิค ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถตอบสนองเป้าหมายองค์กรได้ และเมื่อได้รูปแบบขีดความสามารถแล้วจึงนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไปได้ เช่น ประยุกต์ใช้ในด้านการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำให้สามารถ

วางเป้าหมายถึงความสามารถของพนักงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้และใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545, บทคัดย่อ) พบว่า ส่วนการวัดขีดความสามารถนั้นกระทำได้หลายรูปแบบ เช่นพฤติกรรมที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูล จัดลำดับความสำคัญเครื่องมือที่ใช้คือการสังเกต ทดสอบด้วยการเขียน การประเมินที่เน้นเหตุการณ์ เป็นต้น ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์

จากการศึกษาขีดความสามารถต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญของขีดความสามารถหลักซึ่งเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์การ วัฒนธรรมสู่พฤติกรรมในการทำงานนั้นเป็นการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันขององค์การ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำผลการศึกษาเรื่องความสำคัญของขีดความสามารถหลักและการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในเรื่องการบริหารค่าตอบแทนไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางการป้องกันแก้ไขของ บริษัท สตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัดต่อไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สื่อถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนโยบายบริหารค่าตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงาน ซึ่งต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การแก่พนักงานเพื่อสร้างการยอมรับ และร่วมพัฒนาไปสู่เป้าหมาย

ราชพฤกษ์ สู่ไชย (2549, บทคัดย่อ) พบว่า ส่วนการนำนโยบายการบริหารค่าตอบแทนไปประยุกต์ให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์การและของทั้งพนักงานให้มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์การจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

ทัศนัย อาภาพาส และคณะ (2547, บทคัดย่อ) พบว่าการบริหารผลงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน และต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องในจุดที่มีปัญหาหรือจุดที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันแล้วสิ่งที่สำคัญตามมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งต้องสอดคล้อง และสร้างความยุติธรรมได้

บุญทิวา ฮิลเบิร์น (2549, บทคัดย่อ) พบว่าควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานพนักงานให้สอดคล้องกับความแตกต่างของผลงานของพนักงานและการปรับเงินเดือน ควรมีการประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจน และพบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ค่าตอบแทนมีผลต่อระดับความผูกพันธ์ ต่อองค์การของพนักงานอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามการบริหารค่าตอบแทนนั้นหากขาดความรู้ ความเข้าใจที่ดีอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การมากมาย

สมรักษ์ อังคาร (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารค่าตอบแทนพื้นฐานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นข้อเสียเปรียบคือการขาดความรู้ความชำนาญการของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่วนทรัพยากรบุคคล ในเรื่องค่าตอบแทน และข้อเสนอแนะว่าควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไขนโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสม

ภูข้าว จันทร์มณี (2548, บทคัดย่อ) และอุดมวรรณ ศรีอนันต์ (2549, บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานต้องได้รับโอกาสพัฒนาขีดความสามารถที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ ส่วนพนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ต้องมรการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถ

ป้วย อวิโรธนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสัน (2547, บทคัดย่อ) พบว่า การกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จทำให้พนักงานทำงานได้ตรงเป้าหมายและพนักงานจะให้ความสำคัญกับขีดความสามารถมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

สุดา ตรีศิริกุล (2549, บทคัดย่อ) พบว่า ทัศนคติของผู้ถูกประเมินไปในทางลบอันเนื่องมาจากขาดองค์ประกอบที่สำคัญคือ ด้านประโยชน์จากการประเมิน ด้านวิธีการประเมิน ด้านมาตรฐานการประเมิน เป็นต้น

สุวรรณี ปริยธาดา (2549, บทคัดย่อ) พบว่า พนักงานเห็นชอบในการวัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย แต่เห็นว่าควรให้น้ำหนักคะแนนในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันไป

การศึกษาของผู้ศึกษาในครั้งนี้ได้นำผลการศึกษาในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ข้อดีข้อเสียในการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาในการเชื่อมโยงขีดความสามารถหลัก เป้าหมายผลงาน เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น ต่อไป

ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลักมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การอย่างสูง เพราะมีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถหลักเหล่านี้ได้ คือการเชื่อมโยงขีดความสามารถหลักไปถึงการจ่าย และมีผลการศึกษาหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นถึงการบริหารค่าตอบแทน ที่อิงกับขีดความสามารถว่ามีประสิทธิภาพเพราะมันถูกรวมด้วยบทบาทใหม่ ๆ และโครงสร้างของธุรกิจเข้าด้วยกันเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และมีผลต่อผลการดำเนินการ

ขององค์การ Berger & Berger (2004 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 35) เช่น การศึกษาที่อิงจ่ายกับทักษะ ความรู้และขีดความสามารถ ซึ่งทั้งสองได้อ้างถึงผลการสำรวจของ Center for Effective Organization (CEO) แห่งวิทยาลัย Southern California พบว่าในปี 1996 62% ขององค์กรต่าง ๆ ใน Fortune1000 ใช้ระบบการจ่ายที่อิงอิงทักษะ ความรู้และขีดความสามารถเพิ่ม ขึ้น 40 % จากปี 1987 และผู้ใช้ในระบบนี้พึงพอใจกับระบบและระบุว่าได้รับความสำเร็จมากกว่าไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสองได้ร่วมกันทำการวิจัยเพื่อศึกษาความแตกต่างของแผนการจ่ายและปัจจัยสำคัญในการออกแบบแผนการจ่าย รวมถึงสิ่งที่ส่งเสริมความสำเร็จ โดยแผนการจ่ายที่อิงขีดความสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

ระบบการจ่ายที่เกี่ยวกับค่าจ้างพื้นฐานอย่างเดียวไม่เกี่ยวกับโบนัส หรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ (Compensation Approach)

การศึกษาการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถโดยเน้นผู้ที่มีผลการปฏิบัติดีกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปรกติ ให้แตกต่างกันอย่างเหมาะสม (Design Methodology)

การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถนั้นใช้กับผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ชำนาญการ แต่ขยายไปใช้กับตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย (Most Common Organization Setting)

การวางแผนเพื่อการวัดประเมินผลขององค์กรและของแต่ละบุคคลร่วมด้วย (Implicit Assumption)

สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. การออกแบบระบบเป็นเรื่องสำคัญ แต่ปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เป็นเรื่องที่จำเป็น เช่น การอบรม การออกใบประกาศ การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งทำนายความสำเร็จของแผนด้วย

2. การดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมและเรียบง่ายนั้นดีที่สุดและจะไม่สำเร็จหากพนักงานรู้สึกว่าไม่มีประโยชน์ใด ๆ

3. การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ของแผนการจ่ายไปในทิศทางเดียวกัน

4. การจ่ายมีโอกาสเปลี่ยนได้ตลอดเวลาหากไม่สอดคล้อง หรือไม่ยืดหยุ่นจึงควรให้

5. พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ การวัดประเมิน การเชื่อมโยงขีดความสามารถกับผลการดำเนินการขององค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกันและกัน โดยทั้งสองได้ศึกษาในหน่วยราชการและธุรกิจเอกชนเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า

สิ่งสำคัญสิ่งแรกคือ การสร้างระบบการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถที่เหมาะสม ทั้งการออกแบบ การบริหาร การประยุกต์ใช้ และการวัดผล เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง สิ่งสำคัญประการ

ที่สอง ขีดความสามารถต้องบรรจุด้วยขีดความสามารถหลักที่มีศักยภาพที่จะขับเคลื่อนองค์กรได้ด้วย โดยที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การเชื่อมโยงกันและกัน กลยุทธ์โครงสร้าง ขบวนการ คนและรางวัลซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตัวอื่น ๆ โดยที่ระบุการจ่ายไม่สามารถอยู่ได้อย่างอิสระจากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับทุกระบบในองค์การ การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Berger and Berger (1999 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549, หน้า 35) ศึกษาการสร้างและการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถอย่างได้ผล ผลการศึกษาพบว่า 1. การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถไม่ได้เหมาะกับทุกคนหรือทุกส่วนขององค์การ แต่ขีดความสามารถเป็นข้อสำคัญของการประสบความสำเร็จ แต่ที่พบเสมอในองค์การที่มีลักษณะแบนราบ หรือองค์การที่เน้นการเรียนรู้ ยืดหยุ่น หรือกลุ่มผู้ชำนาญการ แต่องค์การที่เน้นลดต้นทุนอาจจะไม่เหมาะสม 2. องค์การที่ยังไม่มีรูปแบบขีดความสามารถการใช้การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถจะไม่เหมาะสมแต่ถ้ามีการใช้ขีดความสามารถในการสรรหาและว่าจ้างการพัฒนาการประเมินผลแล้วการใช้เชื่อมโยงกับการจ่ายจะเป็นเรื่องที่เหมาะสม พบว่าในช่วงการใช้ด้วยวัตถุประสงค์อื่นสัก 1- 2 ปี จะเป็นการดี 3. โดยทั่วไป ไม่ควรจ่ายด้วยขีดความสามารถ 100 % เพราะผลสำเร็จของงานยังมีความสำคัญ แต่ขีดความสามารถใช้ในการประเมินการพัฒนาการของแต่ละบุคคลได้ชัดเจนกว่า และเป็นการปิดจุดอ่อนของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับการประเมินผลงานที่วัดแต่ผลงานในอดีต แต่ขีดความสามารถนั้นแสดงถึงศักยภาพและความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต 4. การทำให้ง่ายและเหมาะสมกับองค์การบางองค์การปรับลดจำนวนขีดความสามารถหลักลง บางองค์การเชื่อมโยงกับการจ่ายในรูปแบบที่เหมาะสม เช่นการจ่ายด้วยเงินก้อน เป็นต้น

จากผลการศึกษาในเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาและเพื่อศึกษาเพิ่มเติมถึงความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับระบบค่าตอบแทนเพื่อก้าวสู่การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ว่ามีความคิดเห็นในการประยุกต์ใช้อย่างไร และคาดว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดบ้างรวมถึงการวางแนวทางการป้องกันแก้ไขอย่างไร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัดนั้น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล รวมทั้งการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง โดยการสังเกต และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตีความสร้างข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนและวิธีการวิจัย ดังนี้

การออกแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร (Document Research) โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารต่าง ๆ

2. การศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – constructed) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เป็นตัวตั้งในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (จำเนียร จวงตระกูล, 2551, หน้า 56)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษาคือ ผู้จัดการระดับสูง และผู้จัดการระดับกลาง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (Creswell, 1998; Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2551, หน้า 88) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยทำการศึกษาในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ 2555 – เดือน พฤษภาคม 2555 ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

1. กรรมการผู้จัดการ
2. ผู้จัดการโรงงาน สำนักงานใหญ่
3. ผู้จัดการโรงงาน สาขา
4. ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพ
5. ผู้จัดการฝ่ายประเมินราคาและการตลาด

6. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม
7. ผู้จัดการฝ่ายผลิต สำนักงานใหญ่
8. ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน
9. ผู้จัดการฝ่ายผลิต สาขา
10. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมในส่วนของความรู้ โดยทำความเข้าใจกับแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวคำถามให้มีความครอบคลุมมากที่สุด ผู้วิจัยได้เตรียมเครื่องมือต่าง ๆ ในการเก็บข้อมูลคือ เทปบันทึกเสียง สมุดโน๊ต ปากกา และแนวคำถาม การวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) แบบมีแนวคำถามไว้ล่วงหน้า ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้กลุ่มประชากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยจำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 รูปแบบคำถามที่เกี่ยวข้องับการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทน

2. สร้างกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการสร้างแบบแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแนวทางการสัมภาษณ์ไปทดสอบการหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) และหาความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability) หลังจากนั้นจึงปรับแก้และนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้มีกระบวนการในการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยเพื่อพิจารณา หลังจากนั้นจึงทำการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อไป

2. การหาความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ในบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด จำนวน 2 คน หลังจากนั้นจึงปรับแก้และนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์จริง

ทั้งนี้เพื่อความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (Relevant) ของคำถามและความเหมาะสมของการออกแบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ Berg (1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2551, หน้า 81) เสนอแนะว่าก่อนที่จะนำแบบฟอร์มออกไปใช้ให้ทำการทดสอบเบื้องต้นเสียก่อน โดยอย่างน้อยจะต้องทำเป็นสองขั้นตอนคือ ขั้นแรกให้นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญที่คุ้นเคยหรือมีความรู้ในเรื่องที่จะทำการวิจัยเป็นอย่างดี ซึ่งเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expert) ผู้วิจัยคนอื่นหรือบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่จะทำการศึกษาแต่ไม่ใช่ผู้ที่เราจะศึกษา ได้ตรวจสอบแบบวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ค้นพบคำถามประเภทที่ใช้คำพูดไม่เหมาะสม คำถามที่คุกคามผู้อื่น หรือคำถามที่เป็นจุดบอด ขั้นตอนที่สอง เป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ โดยการใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ หรือแบบฟอร์มกำหนดคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Schedule) เพื่อให้แน่ใจว่าจะใช้ได้ดีและจะทำให้ผู้วิจัยได้ขข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ส่งหนังสือเพื่อขออนุญาต และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง โดยส่งจดหมายถึง กรรมการผู้จัดการ บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

การจัดทำข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความเพื่อเรียบเรียงข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยได้สอบถามผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่มีข้อสังสัย

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด เพื่อจับประเด็นสำคัญ จากนั้นจึงทำการเรียบเรียงประเด็นต่างๆตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ สำหรับการนำเสนอข้อมูล และสรุปประเด็นต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เพื่อการเชื่อมโยงไปสู่ข้อสรุปเพื่อให้ได้แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบแนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นที่มาของคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างให้เห็นรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3-1 แนวคิดหรือทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎี
1	ขีดความสามารถหลัก	ข้อ 6 นอกจากการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การแล้ว ท่านคิดว่าควรใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในด้านใดบ้าง ข้อ 7 ความคิดเห็นอื่น ๆ ต่อการศึกษาครั้งนี้ หรือต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. ขีดควาสามารถหลักเป็นการสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การสู่การกำหนดพฤติกรรมที่องค์การต้องการและมุ่งพัฒนาองค์การในระยะยาว (Dubois, David D.et al., 2004 ; จิรประภา อัครบวร, 2549) 2. การให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลัก

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎี
2	การบริหารค่าตอบแทน	ข้อ1 กรุณาอธิบายถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ ข้อ 2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างต่อระบบการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทในปัจจุบัน	1. แนวคิดรูปแบบการจ่ายของ Milkovich & Newman (2005) มีความสอดคล้องกันของวัตถุประสงค์ นโยบายและเทคนิคการจ่าย ที่ทำให้การบริหารค่าตอบแทนสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ 2. การบริหารค่าตอบแทนเป็นการออกแบบสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นคุณค่าของคน ผลงาน หน่วยงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์การ
3	การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก	ข้อ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ข้อ 4 หากองค์การนำการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลักมาใช้ในองค์การ ท่านคิดว่าจะมีปัญหาในเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางป้องกันหรือแก้ปัญหานั้นอย่างไรข้อ 5 หากมีการนำขีดความสามารถหลักมาเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน ทานคิดว่าควรนำมาโยงกับค่าตอบแทนในรูปใดบ้าง	1. เป็นกลยุทธ์ที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและเป็นการพัฒนาองค์การในระยะยาว 2. การนำขีดควาสามารถมาประยุกต์ใช้กับการจ่ายต้องสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้กับการจ่ายแบบจูงใจหรือการปรับค่าจ้างหรือทั้งสองอย่าง 3. รูปแบบการจ่ายที่ผสมการจ่ายตามผลงาน และการจ่ายตามขีดความสามารถเป็นการทำให้การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถตอบสนองกลยุทธ์

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎี
			ได้ดี 4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร แรงจูงใจ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง

บทที่ 4
ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล จำนวน 10 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์ในการหาข้อสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้ตามประเด็นในการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

1.1 ความคิดเห็นต่อระบบขีดความสามารถหลัก

1.2 ความคิดเห็นต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

1.3 ความคิดเห็นต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

1.4 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ในการบริหารค่าตอบแทน เปรียบเทียบจากแนวทางที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน

ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

ความคิดเห็นต่อระบบขีดความสามารถหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน ผู้บริหารทุกคนมองเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น โดยเฉพาะการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การสรรหา การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP1 กล่าวว่า "เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในการนำขีดความสามารถหลักมาเป็นตัวกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน เพราะจะเป็นตัวช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มี

ความสามารถสูง และสามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางสูง" นอกจากนี้ การนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น จะเป็นการสร้างแรงผลักดันในการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานที่องค์การต้องการและพนักงานจะมีความมุ่งมั่นที่สร้างผลงานของตนเองออกมาได้เป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ ยังขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติตามขีดความสามารถของพนักงาน ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP9 กล่าวว่า "ถ้าหากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ก็อาจจะเกิดคำถามกับคนที่ไม่เห็นด้วยอาจทำให้เกิดปัญหาได้" และผู้บริษัทส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือนั้นเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังพบปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การขาดความเชื่อมั่นต่อระบบการวัดผลของผู้บริหาร

ความคิดเห็นต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน พบว่าผู้บริหารจำนวน 9 คน มีความเห็นตรงกันว่าบริษัทจำเป็นต้องใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะต้องมีสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ จ่ายตามทักษะมากกว่าตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ และต้องสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ความเห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมงานโครงสร้างเหล็กนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นทักษะเฉพาะด้านสูง โดยไม่ได้ยึดตามวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์เป็นหลัก

ในส่วนของสวัสดิการด้านค่าตอบแทนทางอ้อมนั้น บริษัทมีระดับการจ่ายที่ต่ำกว่าตลาด จึงทำให้องค์การไม่สามารถดึงดูดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกได้ และยังไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การได้อีกเช่นกัน ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP9 กล่าวว่า "องค์การควรจะหันมามองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ คือ ควรจะมีการจ่ายค่าตอบแทนทางตรงที่ต่ำกว่าตลาดเล็กน้อย แต่ควรเพิ่มในเรื่องของสวัสดิการมากขึ้น เนื่องจากพนักงานในระดับล่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าประกันสุขภาพ ประกันชีวิต มากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน"

ความคิดเห็นต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน พบว่าผู้บริหารทั้งหมดมีความคิดเห็นกับการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน เพราะมองว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ตรงกับความสามารถของพนักงานที่มีการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ เพราะหากว่าพนักงานได้รับค่าตอบแทนตามกำลังแรงกายที่ตนเองทุ่มเท

แล้วนั้น ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ ความรู้สึกรักองค์การ และพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถและที่สำคัญที่สุดยังสามารถช่วยแก้ปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้อีกทางหนึ่งด้วย แต่ก็ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP1 กล่าวว่า "ควรมีการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก่อนเพื่อให้พนักงานมองเห็นประโยชน์และเกิดความคุ้นเคยกับขีดความสามารถหลักก่อน" ส่วนการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบใดนั้น ผู้บริหารส่วนใหญมีความเห็นตรงกันว่า ควรมีการนำมาใช้กับการปรับค่าจ้างเป็นอันดับแรก และก็มีความคิดเห็นของผู้บริหารเพียงท่านเดียวที่มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการประเมินการจ่ายโบนัสประจำปีว่าไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งไม่เน้นการแข่งขันกันเอง ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP1 เห็นว่า "ไม่เห็นด้วยกับการที่จะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมาประเมินในการจ่ายโบนัสประจำปี เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบครอบครัว เกรงว่าจะเกิดปัญหาขึ้น และไม่ต้องการเห็นพนักงานแข่งขันเอง" และผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจะมีการนำมาใช้กับระบบการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันนั้นเป็นกึ่งแบบครอบครัว มีความเห็นอกเห็นใจกันระหว่างพนักงานค่อนข้างสูง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับอัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทนอื่น ๆ มักจะให้ในระดับที่ใกล้เคียงกันไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP9 กล่าวว่า "การที่บริษัทมีการบริหารจัดการแบบครอบครัวนั้น ส่งผลถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกมาในรูปแบบความเห็นอกเห็นใจกัน ไม่ได้ออกมาจากผลการปฏิบัติงานจริง ๆ " เพราะตัวผู้บริหารระดับสูงเองไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในองค์การ แต่มุ่งเน้นที่การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการปรับค่าจ้างในบางโอกาสนั้นมีเป้าหมายอยู่ในใจก่อนแล้ว จึงไม่ได้มองเห็นความสำคัญของผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมากนัก ซึ่งกลายเป็นระบบที่พนักงานทุกคนคุ้นเคย

2. ปัญหาและอุปสรรคเรื่องการสนับสนุนจากผู้นำ

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจะพบว่า ปัญและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการให้ความสำคัญและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการประยุกต์ใช้ เช่น ความมุ่งมั่น

ในการที่จะนำระบบมาใช้กับองค์การ การสวมบทบาทการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัยากรด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้นำมีความมุ่งมั่นค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากที่เคยกล่าวว่า องค์การมีการบริหารจัดการกึ่งแบบครอบครัวซึ่งไม่สามารถตัดสินใจได้เพียงลำพัง จึงส่งผลกระทบในเรื่องของปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่เห็นได้ชัดเจนคือ เวลา และงบประมาณ ดังนั้นหากมีการประยุกต์ใช้ระบบดังกล่าว องค์การจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญของปัญหาในเรื่องเหล่านี้ด้วย

3. ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการขาดความเชื่อมั่นในระบบที่ประยุกต์ใช้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระบบการวัดขีดความสามารถหลัก ซึ่งสาเหตุเกิดจากการขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน การขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบที่นำมาใช้อย่างชัดเจนพอ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นระบบที่มีความสำคัญสูงและเป็นระบบต้น ๆ ที่จำเป็น จะต้องมีการพัฒนาก่อนที่จะเชื่อมโยงไปยังระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น

4. ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน พบว่าการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในองค์การของกรณีศึกษาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรและการสรรหานั้น วัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานประมาณ 2 ปี ที่ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพหรืองานที่ท้าทาย และจากการสัมภาษณ์พบว่ามีผู้บริหารเพียง 1 ท่าน ที่พูดถึงการใช้ผลการประเมินในการพัฒนาพนักงาน ดังเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส SP9 กล่าวว่า "เมื่อได้รับผลการประเมินพนักงานแล้วนอกจากจะนำผลประเมินมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนแล้วนั้น องค์การควรมองไปถึงการนำไปพัฒนาด้วย หากผลการประเมินออกมาต่ำ นั่นแสดงว่าพนักงานคนนั้นอาจจะยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ไม่ควรมองแค่การปรับค่าจ้างเพียงอย่างเดียว" แสดงให้เห็นว่าบริษัทยังให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยาบุคคลไม่มากพอ หรืออาจมีการพัฒนาแต่ขาดความต่อเนื่อง การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งวิธีที่สามารถทำได้ในทันทีและตลอดเวลาคือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ด้วยวิธีและขั้นตอนที่ถูกต้องและโปร่งใส ย่อมเป็นการพัฒนาทั้งตัวพนักงานและเป็นการพัฒนาผู้บังคับบัญชาอีกด้วย หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ทักษะที่สูงขึ้นในการทำงานประจำวันของพนักงาน โดยมีระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวย มีความยืดหยุ่น จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา

บุคลากรโดยไม่ต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา ดังนั้นหากองค์การไม่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจังเพียงพอ การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทนย่อมไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

5. ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน พบว่าองค์การมีการสื่อสารในการให้ข้อมูลในเรื่องนโยบาย หรือการสื่อสารอื่น ๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงานน้อยมาก อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการที่เป็นแบบครอบครัว พนักงานระดับกลางและพนักงานระดับล่างนั้นระดับการศึกษาส่วนมากจะอยู่ในระดับที่ไม่มีการศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนต้น จึงไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเท่าที่ควร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า นโยบายการบริหารค่าตอบแทนนั้นซึ่งองค์การมองว่าเป็นนโยบายเฉพาะไม่สามารถเปิดเผยได้ แต่จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กลับพบว่าการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือการรับรู้ถึงรางวัลที่เขาจะได้รับ จะเป็นการช่วยให้นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น แสดงถึงความสำคัญของการสื่อสารต่อระบบการจ่ายโดยตรง อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบถึงปัญหาเรื่องของการสื่อสารขององค์การค่อนข้างดี จะเห็นได้ว่าการสื่อสารถูกกำหนดเป็นขีดความสามารถหลักของพนักงานทุกคนด้วย

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอื่นๆที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทน ทั้งหมด 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และเอกสารทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และได้นำมาเปรียบเทียบวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ได้ ผู้ศึกษาได้สรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การดังนี้ องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายองค์การ พร้อมทั้งกระจายเป้าหมายองค์การสู่ระดับฝ่ายหรือหน่วยงานและระดับบุคคล สร้างระบบขีดความสามารถที่สนับสนุนกลยุทธ์และรองรับเป้าหมายองค์การและเป้าหมายระดับบุคคล หลังจากนั้นนำเป้าหมายระดับบุคคลและขีดความสามารถหลักมาเป็นหัวข้อหลักในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน สุดท้ายนำผลประเมินที่ได้จากแบบดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยองค์การเห็นว่าควรใช้การเชื่อมโยงกับการอัตราค่าจ้างประจำปีและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้บริหารดังกล่าวมีความสอดคล้องกับขั้นตอนที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า องค์การจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาสร้างความรู้ความเข้าใจ และเตรียมการในอีกหลาย ๆ ระบบก่อนที่จะมีการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ เช่น การกระจายเป้าหมายองค์การสู่เป้าหมาย

รายบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดประเมินขีดความสามารถหลัก ระบบการพัฒนาพนักงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

2.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ที่อาจไม่เอื้ออำนวยต่อการนำประยุกต์ใช้ เนื่องจากพนักงานขององค์การยังมีความคุ้นเคยกับระบบการบริหารจัดการองค์การแบบเก่า คือ แบบครอบครัว ที่มีความเห็นอกเห็นใจกันค่อนข้างสูง ไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในองค์การ และจากการบริหารงานแบบครอบครัวไม่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในนโยบายหรือการพัฒนาระบบใดๆมากนัก

2.2 ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการสนับสนุนของผู้นำ เนื่องจากองค์การมีนโยบายลดต้นทุนและควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการสนับสนุนเรื่องเวลาในการดำเนินการ งบประมาณ และอาจจะมีผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบอย่างจริงจังของผู้นำได้

2.3 ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริหารต่อระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเกิดจากการขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ดีพอ โดยเฉพาะระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับในองค์การ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนระบบที่จะประยุกต์ใช้ต่อไป

2.4 ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างเพียงพอ พบว่าในปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลน้อยมาก และไม่ได้มีการดำเนินการอย่างจริงจังในเรื่องของการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ อาจทำให้การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับระบบการบริหารค่าตอบแทนไม่ประสบผลสำเร็จได้

2.5 ปัญหาเรื่องของการสื่อสาร พบว่าองค์การให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสารค่อนข้างน้อย ส่งผลให้พนักงานไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การต้องการ รวมถึงการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบต่าง ๆ ที่องค์การได้นำมาใช้ และอาจจะกลายเป็นปัญหาในการให้ความร่วมมือในการประยุกต์ใช้ระบบจริง ๆ ได้

การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จะมีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งผู้ศึกษาขอนำมาตั้งเป็นข้อสังเกตเพื่อการอภิปรายผลการศึกษาที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ

จากการศึกษาความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด จะพบว่าผู้บริหารมีความเข้าใจในการวางแนวทางการประยุกต์ใช้ดีพอสมควร สอดคล้องกับขั้นตอนแนวคิดและการศึกษาของ Lawler (1999 อ้างถึงใน บุญประคอง พรหมพงษ์, 2549) ระบุว่ามี 4 ขั้นตอนสำคัญใน การประยุกต์ใช้

1. สร้างระบบที่ระบุทักษะ หรือขีดความสามารถหลัก และระบบการบริหารผลงาน และการวัดผลงาน รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน

2. สร้างระบบการฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้กับพนักงานสามารถเข้าถึงและพัฒนาตนเอง

3. สร้างระบบการวัดประเมินขีดความสามารถที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

4. การออกแบบงานควรให้มีความยืดหยุ่น เช่นพนักงานมีโอกาสในการโยกย้ายกันในกลุ่มงานเดียวกัน หรือที่มอบหมายได้

จากความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีความเข้าใจในการวางแนวทางได้เป็นอย่างดี แต่จะพบว่าผู้บริหารยังขาดการมองความเชื่อมโยงของแต่ละระบบย่อยพอสมควร เช่น ขีดความสามารถนั้นต้องสนับสนุนเป้าหมายของพนักงานรายบุคคล เป้าหมายรายบุคคลต้องตอบสนองเป้าหมายองค์การ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจะพบว่าผู้บริหารแต่ละท่านจะพูดถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การน้อยมาก แสดงให้เห็นว่าอาจไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการกำหนด หรือองค์การอาจไม่มีการสื่อสารในเรื่องนี้มากนัก นอกจากนี้หากองค์การต้องการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนจริง ๆ แล้วนั้น องค์การต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งก่อนที่จะประยุกต์ใช้คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ต่อเรื่องที่องค์การกำลังดำเนินการ เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การยอมรับระบบการจ่ายที่เน้นผลงานและพฤติกรรมในการทำงานที่มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สวรรยา จำปาน้อย และคณะ (2546, บทคัดย่อ) พบว่า องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทัศนคติของพนักงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากความคิด เห็นของผู้บริหารจะพบความกังวลในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการวัดขีดความสามารถ หรือการนำผลงานและขีดความสามารถมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากเกรงว่าไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรืออาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน แสดงให้เห็นว่าองค์การไม่ได้ใช้วิธีเชิงรุก ด้วยการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจหรือสร้างให้พนักงานสามารถมองเห็นถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการนำระบบมาใช้ โอกาสที่พนักงานจะได้พัฒนาตนเอง โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ การได้รับผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถของตนเอง เพราะระบบการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถเป็นการให้ความสำคัญกับคนทำงาน และผลงานที่มีความชัดเจนมีทิศทางมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภูข้าว จันทร์มณี (2548, บทคัดย่อ) อุดมวรรณ ศรีอนันต์ (2549, บทคัดย่อ) และป้วย อวิโรธนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน (2547, บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการบริหารผลงานที่มีเป้าหมายการวัดชัดเจน มีการนำขีดความสามารถเชื่อมโยงกับการวัดและระบบการจ่าย นอกจากนี้การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งเป้าหมายและผลงานและขีดความสามารถด้วยนั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้ง่ายขึ้นในองค์การที่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว และพนักงานจะมีความพึงพอใจหากเขาทราบเป้าหมายที่ชัดเจนล่วงหน้าและมีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 204) วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550, หน้า 140) สุวรรณี ปริยธาดา (2549, หน้า 20 ถึง 32) และผลการศึกษาของ สุวรรณี ปริยธาดา (2549, บทคัดย่อ) บุญทิวา ฮิลเบิร์น (2549, บทคัดย่อ)

ในเรื่องของการเชื่อมโยงผลการประเมินกับระบบการบริหารค่าตอบแทนนั้น ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเชื่อมโยงกับการปรับอัตราค่าจ้างประจำปีและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน แต่อาจไม่เพียงพอในการใช้เป็นแรงจูงใจที่ดีในการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพราะการปรับค่าจ้างเป็นข้อดีในระยะยาว แต่การเชื่อมโยงกับโบนัสหรือค่าจ้างแบบจูงใจเป็นการเห็นผลในระยะสั้นและในทันทีซึ่งสอดคล้องกับความนิยมของคนรุ่นใหม่ ดังนั้นองค์การควรต้องศึกษาข้อมูลและประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายอื่น ๆ ที่สามารถจูงใจได้ดีและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนกรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

1. ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารมีความระมัดระวังสูงมากในการนำระบบมาใช้เพราะเกรงว่าจะกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยการยอมเสียเวลามากขึ้นกว่าเดิมดีกว่าที่จะยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีที่อาจจะส่งผลกระทบมากกว่า นั่นอาจเป็นเพราะวัฒนธรรมขององค์การที่ผ่านมานั้นเน้นการให้ความสัมพันธ์แบบครอบครัวมากกว่าผลงาน เป็นวัฒนธรรมที่พนักงานทุกคนได้เห็นและปฏิบัติต่อ ๆ กันมา จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากหากจะมีการเปลี่ยนแปลง แต่หากองค์การมีความต้องการพัฒนาองค์การให้มีความได้เปรียบคู่แข่งขันและเพื่อเป็นการพัฒนาองค์การในระยะยาวแล้ว องค์การจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อตอบสนองกับระบบต่าง ๆ ที่มีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น โดยมีผลการศึกษาของ สวรรยา จำปาน้อย และคณะ (2546, บทคัดย่อ) จากการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทัศนคติ พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดคือการให้ข้อมูลความรู้ ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงาน และให้พนักงานมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อองค์การและตนเอง และองค์ประกอบที่สำคัญที่บริษัทสามารถสร้างให้พนักงานพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้คือ ให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาทุกคนยังคงมี "ความมั่นคงในงาน" เสมอและที่สำคัญที่สุดผู้บริหารควรต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายด้วย

2. ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

กิจการขนาดกลางหรือองค์การแบบครอบครัวนั้น ส่วนมากมักกจะมุ่งเน้นผลประกอบการและใช้จ่ายเท่าที่จำเป็นเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน ดังนั้นในเรื่องของการสนับสนุนขององค์การหรือผู้นำในเรื่องของงบประมาณต่าง ๆ นั้นอาจต้องอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมตามฐานะขององค์การ แต่การสนับสนุนของผู้บริหารนั้นมิใช่แต่เพียงเรื่องงบประมาณเท่านั้น ยังรวมไปถึงการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้กำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง และยังส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ป้วย อวิโรธนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน (2547, บทคัดย่อ) ที่ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในความสำเร็จของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

3. ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริหารต่อระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้

ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นในการที่จะนำระบบมาใช้ เนื่องจากบริษัทสตีลพลัส แฟบริเคชั่น จำกัด เป็นองค์การที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับงานโครงสร้างเหล็กและถังความดัน พนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ระดับการศึกษาถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ปัญหาความรวดเร็วในการรับรู้ข้อมูลและทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้รับนั้นค่อนข้างช้า จึงทำให้บริหารมองเห็นถึงปัญหาในการนำระบบมาใช้แบบรวดเร็ว เพราะเกรงว่าพนักงานจะไม่เข้าใจและเกิดการต่อต้านเพราะมองไม่เห็น

ถึงประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ซึ่งจากปัญหาการขาดความเชื่อมั่นย่อมแก้ไขได้หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และได้มีส่วนร่วมในระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งอยู่ในระดับการจัดการของหัวหน้าและผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งในปัจจุบันบริษัทยังไม่ได้เปิดกว้างในการบริหารจัดการในระดับนโยบาย อาจทำให้คนกลุ่มนี้ขาดการมีส่วนร่วมและขาดความเชื่อมั่นได้มากที่สุด ดังนั้นแล้วหากบริษัทมีความต้องการที่จะพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานแล้วนั้น ก็ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารด้วย เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนการดำเนินการแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และที่สำคัญเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดมากขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

4. ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการจะพบว่ามีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอีก 9 ท่าน จะพบว่า เริ่มขาดความจริงจังและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา และส่วนมากจะมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ไม่จำเป็นที่ฝ่ายอื่นจะต้องคิดและพัฒนา เพราะผู้บริหารแต่ละฝ่ายนั้นก็มีหน้าที่ที่จะต้องวางแผนและพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่านโยบายขององค์การในการพัฒนาอาจจะมีชัดเจนตามที่กรรมการผู้จัดการได้ให้ความเห็นไว้ แต่ยังขาดการนำไปปฏิบัติ ดังนั้น บทบาทที่จะต้องสร้างให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และที่สำคัญบทบาทนี้ควรมีการระบุเป็นเป้าหมายผลงานในตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วย

5. ปัญหาเรื่องการสื่อสาร

บริษัทสตีลพลัส แฟบบริชั่น จำกัด เป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตงานโครงสร้างเหล็กและถังความดัน แรงงานระดับปฏิบัติการส่วนมากนั้นระดับการศึกษาจะมีตั้งแต่ ไม่มีการศึกษาถึง มัธยมศึกษาตอนต้น ดังนั้นในเรื่องของการสื่อสารจึงมีข้อจำกัดมาก และการสื่อสารในแต่ละครั้งจำเป็นจะต้องมีการคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสารส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารทางเอกสาร และการสื่อสารแบบการอธิบายเป็นกลุ่ม เนื่องจากบางกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถอ่านเนื้อหาของเอกสารได้ จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการอธิบายเป็นกลุ่ม อย่างไรก็ตามบริษัทควรใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง จากการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารเห็นว่านโยบายบางเรื่อง โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องลับเฉพาะซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ราชพฤกษ์ สู่ไชย (2549, บทคัดย่อ) พบว่านโยบายการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงาน โดยใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การแก่พนักงานเพื่อสร้างการยอมรับ และร่วม

พัฒนาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นหากบริษัทต้องการผลสำเร็จมากที่สุดควรใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ในการบริหารค่าตอบแทน เปรียบเทียบจากแนวทางที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 10 คน สามารถสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 10 คน ในการแสดงความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน เทียบกับขั้นตอนที่สรุปได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่ผู้ศึกษาได้สรุปในตอนท้ายของบทที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสอดคล้องและสิ่งที่องค์การต้องเตรียมการก่อนที่จะมีการนำมาใช้จริงดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหาร
กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ 1. เป้าหมายระดับองค์การ แปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การเป็นเป้าหมายระดับองค์การ	1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ 1.1 บริษัทมีเป้าหมายระดับองค์การแล้ว ผู้บริหารให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และได้มีการกำหนดเป้าหมายระดับองค์การไว้อย่างชัดเจน และมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมทุกปี 2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2.1 องค์การยังขาดการกระจายเป้าหมายระดับฝ่ายและหน่วยงาน 2.2 องค์การยังไม่มีการกระจายเป้าหมายสู่ระดับบุคคล ผู้บริหารทั้ง 10 คน มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ยังขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหาร
2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป้าหมายระดับฝ่าย หรือหน่วยงานเป้าหมายของพนักงานรายบุคคล เช่น KPI MBO เป็นต้น กระจายเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับฝ่าย/หน่วยงาน และระดับพนักงานรายบุคคล เพื่อให้พนักงานทราบล่วงหน้าว่าองค์การคาดหวังสิ่งใดจากตัวพนักงาน โดยควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด	และยังเห็นว่ายังไม่สมควรใช้ในขณะนี้ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และเห็นว่าแนวทางในการประยุกต์ใช้ควรจะ 1. สร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน 2. ประยุกต์ใช้เป้าหมายรายบุคคลแต่ยังไม่เชื่อมโยงกับการจ่ายในช่วงแรก ๆ 3. สิ่งที่องค์การต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ การสร้างความเข้าใจในเรื่องของการบริหารผลงานแก่พนักงานของตน เนื่องจากยังไม่สามารถให้แนวทางในการกระจายเป้าหมายสู่รายบุคคลได้ และควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากที่สุด
สร้างระบบขีดความสามารถ ชุดขีดความสามารถหลัก ระดับพฤติกรรมมาตรฐานที่ถูกคาดหวัง ระบบการวัดขีดความสามารถหลัก ระบบการพัฒนาขีดความสามารถหลัก องค์การนำขีดความสามารถ และโครงสร้างขีดความสามารถที่สนับสนุนกลยุทธ์ เป้าหมายองค์การ เป้าหมายรายบุคคล และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำขีดความสามารถหลักที่พนักงานขององค์การทุกคนต้องมีพึงเป็น ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน	3. สร้างระบบขีดความสามารถ 3.1 บริษัทมีชีดขีดความสามารถหลักแล้ว 3.2 มีระดับพฤติกรรมมาตรฐานแล้ว 3.3 กำลังพัฒนาระบบการวัดขีดความสามารถหลักให้น่าเชื่อถือให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับ 3.4 ยังขาดระบบการพัฒนาด้วยขีดความสามารถหลักตามแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบขีดความสามารถหลักค่อนข้างดี และได้มีการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและการสรรหาพนักงานแล้ว และมีความคิดเห็นว่า แนวทางในการประยุกต์ใช้กับการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ควรจะ 1)ใช้ขีดความสามารถหลักในกิจกรรมอื่นๆก่อน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยก่อนที่จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ระยะของการใช้ควรใช้ในแง่บวก เช่น เป็นการให้คะแนนเพิ่ม

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหาร
	หากเป็นไปตามขีดความสามารถที่ต้องการ 3) สร้างระบบการประเมินให้น่าเชื่อถือได้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี เยงแต่องค์การควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงของขีดความสามารถกับเป้าหมาย โดยขีดความสามารถช่วยให้พนักงานมีศักยภาพในการสร้างผลงานตามเป้าหมายนั้น ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายองค์การ และการพัฒนาขีดความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย
4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินทั้งผลงาน และขีดความสามารถหลัก 4.2 การนำผลการประเมินดังกล่าวเชื่อมโยงกับระบบการบริหารค่าตอบแทน 4.3 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการพัฒนาตนเองและผลงานอย่างต่อเนื่อง และระบบดังกล่าวสามารถวัดได้ทั้งด้านผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นการวัดผลและพัฒนาองค์การในระยะยาวตามลำดับ	4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.1 บริษัทยังไม่มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก 4.2 บริษัทใช้การจ่ายตามผลประเมินที่ได้จากงานที่ทำโดยไม่มีเป้าหมายล่วงหน้า 4.3 บริษัทขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์การ ผู้บริหารเห็นด้วยในการใช้เป้าหมายรายบุคคลเป็นตัวกำหนดผลงานและนำมาใช้ประเมินร่วมกับขีดความสามารถหลักในการประเมินผลงาน โดยมีความคิดเห็นว่าวิธีการเชื่อมโยงควรเป็นดังนี้ 1. สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก 2. กำหนดสัดส่วนของผลงาน และขีดความสามารถหลักตามระดับ

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

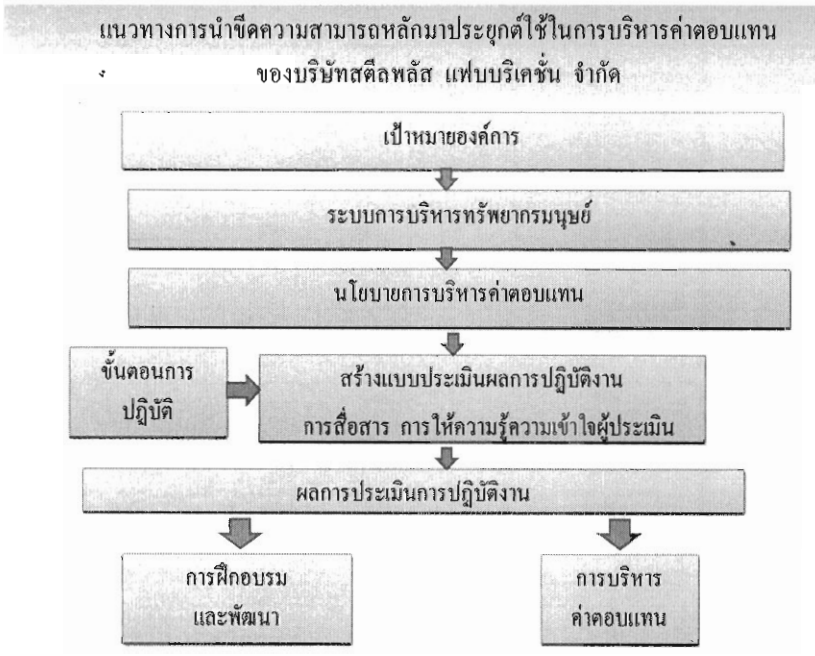
ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหาร
	ของพนักงาน 3. สร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลงานดังกล่าวแก่พนักงานทุกคน 4. สร้างมาตรฐานการประเมินความคิดเห็นดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเพียงแต่แนวคิดของผู้บริหารนั้นยังขาดการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนการประยุกต์ใช้เช่น การตั้งเป้าหมาย และองค์การควรต้องมีแนวทางในการสร้างระบบการพัฒนาพนักงานมากกว่าแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือมีระบบงานที่ยืดหยุ่นเพียงพอให้พนักงานพัฒนาผลงานและพัฒนาตนเองได้ดี ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาเป้าหมายขององค์การต่อไปได้
5. สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทน 5.1 ระบบการจ่ายที่เชื่อมโยงผลการประเมินที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก 5.2 รูปแบบการจ่าย เช่น ใช้กับการปรับค่าจ้าง การจ่ายค่าจ้างผันแปร/ แบบจูงใจ ใช้ผูกกับการจ่ายหุ้น หรือการเลื่อนขั้นเป็นต้น - เชื่อมโยงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน	5. สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทน 5.1 บริษัทยังไม่ได้มีการประยุกต์ แต่ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมาใช้ในอนาคต 5.2 บริษัทเห็นด้วยในการประยุกต์ใช้ในการปรับค่าจ้าง และการเลื่อนขั้นเท่านั้น - ผู้บริหารทั้ง 10 คน มีความคิดเห็นที่ต้องการเห็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การที่จ่ายให้กับพนักงานที่มีผลงานและพฤติกรรมในการทำงานที่ดีสูงกว่าพนักงานคนอื่น ๆ โดยเห็นว่าการเชื่อมโยงเรื่องดังกล่าว ควรเป็นไปดังนี้ 1. กำหนดผลการประเมินที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถเป็นเกรดและเชื่อมโยง

ตารางที่ 5-1 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหาร
เพื่อเป็นการเสริมแรงให้พนักงานมีการพัฒนาผลงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง โดยระบบการบริหารค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และนำไปสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก	กับระบบการจ่าย 2. เชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้างเท่านั้น3. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นจะนำเสนอให้มีการเลื่อนขั้น 4. พนักงานที่มีผลการประเมินที่ดีเยี่ยมติดต่อกันจะนำเสนอเข้าโครงการผู้ที่มีความสามารถสูง ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับระบบการจ่ายแบบผันแปรหรือแบบจูงใจอื่น ๆ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การที่อาจไม่ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันเองมากนัก แต่อาจทำให้ขาดแรงจูงใจของผู้ที่มีความสามารถสูง ๆ ได้ จึงมีความคิดเห็นว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการจ่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ข้างหน้าต่อไป

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการวางแนวทางในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับการบริหารค่าตอบแทน กับขั้นตอนและแนวทางที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้น จะพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก เพียงแต่ในบางรายละเอียดในบางขั้นตอนยังไม่ครบถ้วนพอ อาจเป็นเพราะยังไม่ได้มีการประยุกต์ใช้จริง จึงยังไม่เห็นข้อมูลทั้งหมด แต่ก็พบสิ่งหนึ่งที่อาจเป็นปัญหาในการประยุกต์ใช้จริง คือ การขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การสู่เป้าหมายพนักงาน และเชื่อมโยงการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งระบบการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจำเป็นจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันและกัน ดังนั้นองค์การจึงควรเร่งพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เหมาะสมกับองคารของตนเองให้เร็วที่สุด เพื่อความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

จากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการในการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลักของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ดังภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 ตัวแบบแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด

จากตัวแบบแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ดังภาพที่ 5-1 สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ได้ดังนี้

การกำหนดเป้าหมายองค์การ

จากตัวแบบแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน นั้นจะต้องเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การเป็นเป้าหมายองค์การ เพื่อกระจายเป้าหมายองค์การไปยังฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อที่หน่วยงานจะได้กำหนดนโยบายการบริหารของแต่ละฝ่าย เพื่อให้สอดรับกับเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์การสูงสุด

นโยบายการบริหารค่าตอบแทน

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายองค์การแล้วนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องนำเป้าหมายองค์การมาเป็นตัวกำหนดในการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนในองค์การเพื่อให้สอดรับกับเป้าหมายองค์การ ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนในองค์การภาคเอกชนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การต่อพนักงานนั้นจึงแตกต่างกันออกไปตามแนวความคิดของ Milkovich and Newman (2005, p. 7) ได้แบ่งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเป็น 4 รูปแบบคือ 1. ความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) เป็นการเปรียบเทียบกันระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ หรือระดับของความชำนาญต่าง ๆ ภายในองค์การ 2. ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) เป็นการมุ่งเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของค่าตอบแทนขององค์การกับองค์การอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอก โดยเฉพาะกับคู่แข่งขัน 3. ผลงานของพนักงาน (Employee Contribution) เป็นการการมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้แก่องค์การกับผลตอบแทน 4. การบริหารจัดการระบบค่าตอบแทน (Management of the Pay System) เป็นการมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการระบบค่าตอบแทนที่องค์การมีอยู่ ดังนั้นนโยบายดังกล่าว จึงถูกองค์การต่าง ๆ เลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับตนเองและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนการปฏิบัติ

สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากมีการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนแล้วนั้น องค์การจะต้องเอานโยบายดังกล่าวมาเป็นตัวกำหนดเพื่อการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานน่าเชื่อถือ และสามารถวัดผลได้จริง ซึ่งแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องประกอบไปด้วยสองส่วนคือ 1. การประเมินพฤติกรรมมาตรฐาน 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) โดยใช้เป้าหมายรายบุคคลเป็นตัวกำหนดผลงานและนำมาใช้ประเมินร่วมกับขีดความสามารถหลักในการประเมินผลงาน และองค์การควรต้องมีแนวทางในการสร้างระบบการพัฒนาพนักงานมากกว่าแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือมีระบบงานที่ยืดหยุ่นเพียงพอให้พนักงานพัฒนาผลงานและพัฒนาตนเองได้ดี ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาเป้าหมายขององค์การต่อไปได้

สื่อสารให้พนักงานเข้าใจ

เมื่อมีการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น จะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการที่จะนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาใช้จริง การสื่อสารในแต่ละครั้งจำเป็นจะต้องมีการคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร

ส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารทางเอกสาร และการสื่อสารแบบการอธิบายเป็นกลุ่ม เนื่องจากบางกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถอ่านเนื้อหาของเอกสารได้ จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการอธิบายเป็นกลุ่ม อย่างไรก็ตามบริษัทควรใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์มาก โดยใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การแก่พนักงานเพื่อสร้างการยอมรับ และร่วมพัฒนาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นหากบริษัทต้องการผลสำเร็จมากที่สุดควรใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ให้ความรู้ความเข้าใจผู้ประเมิน

เมื่อมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์การทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประเมินของบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้น อาจจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ประสบผลสำเร็จ และมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญสูง โดยเฉพาะควรเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การ เพราะด้วยวัฒนธรรมขององค์การนั้นพนักงานในระดับบริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางสูง ที่สำคัญส่วนมากมักจะมีความมั่นใจในตนเองสูง จึงอาจเกิดการไม่ยอมรับได้ง่ายหากมีการใช้บุคลากรภายใน ในการพัฒนาระบบใหม่ๆเช่นนี้ โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทนนั้นทางองค์การไม่มีบุคลากรที่มีความรู้และชำนาญไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

เมื่อมีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประเมินแล้วนั้น ผู้ประเมินจะต้องใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่ถูกประเมิน ซึ่งผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะสามารถนำมาบริหารและจัดการได้ 2 ทาง ดังนี้

1. การบริหารค่าตอบแทน หลังจากได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วนั้น จะต้องนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการจ่ายนั้นจะต้องสอดคล้องกับผลงานที่ปรากฏออกมาทางผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการประเมินจากทั้งพฤติกรรมมาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน

2. การฝึกอบรมและพัฒนา ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นนอกจากจะนำมาใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแล้วนั้น องค์การจะต้องนำมาใช้เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำ เพื่อเป็นการเพิ่ม

ความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน และเพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้กับพนักงานได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน และมีความมั่นคงในงานอีกด้วย

ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กรณีศึกษาบริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด ซึ่งเริ่มนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรและการสรรหาเท่านั้น ยังไม่ได้อยู่ในช่วงที่ประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน ทำให้ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเพียงความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อเรื่องดังกล่าวเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีระยะเวลาในการศึกษา รวมทั้งวิธีการศึกษาที่เป็นข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้ด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อองค์การ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การกรณีศึกษา บริษัทสตีลพลัส แฟบบริเคชั่น จำกัด คือ

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำ และองค์การ ในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ได้กำหนดขึ้นซึ่งจำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในวัฒนธรรมองค์การและการบริหารงาน

2. สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

3. การรักษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับอย่างเข้มงวดเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ รักษา และพัฒนาระบบดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป

4. ใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. จำเป็นที่จะต้องมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวเป็นผู้ให้ความรู้และคำแนะนำ

ข้อควรระวัง ในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การนี้ คือ

1. การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ สู่เป้าหมายองค์การ เป้าหมายฝ่ายหรือหน่วยงาน เป้าหมายรายบุคคล และดัชนีชี้วัดหลักนั้นมีความสอดคล้องและสร้างมูลค่าจริงหรือไม่

2. การกำหนดขีดความสามารถหลักนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจริงหรือไม่

3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดทั้งเป้าหมายและผลงาน และขีดความสามารถหลักนั้น วัดในส่วนที่มีความสำคัญจริงๆหรือไม่ และขีดความสามารถหลักนั้นสนับสนุนเป้าหมายผลงานหรือไม่

4. เมื่อนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนแล้ว รูปแบบค่าตอบแทนที่ใช้นั้น สมารถสร้างแรงจูงใจได้จริงหรือไม่

ร่ะบบพัฒนาบุคลากร องค์การสามารถสร้างระบบพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงานได้เอง โดยที่แทบจะไม่ต้องใช้งบประมาณมากนัก เช่น ระบบผู้สอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง ระบบการโยกย้ายงาน หรือการเปลี่ยนงานกันทำ การทำหน้าที่แทน การนำเสนองาน การเป็นวิทยากรภายในองค์การ การเข้าร่วมกิจกรรม หรือการศึกษาดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนเองต่อไป โดยวิธีการเหล่านี้สามารถช่วยลดงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาองค์การได้อย่างมาก

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาองค์การที่อยู่ในช่วงกำลังนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน หรือองค์การที่ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนแล้ว เพื่อจะได้แนวทางในการปฏิบัติจริง และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์การที่จะนำไปเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติต่อไป

2. หากมีเวลาในการศึกษามากพอควรศึกษาหลายๆองค์การที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน หรือกลุ่มบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อที่จะได้ทราบแนวคิดที่มีความหลากหลายมากขึ้นต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในประเทศไทย ณ ขณะนั้น

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ชูพิทักษณาเวช. (2547). *การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กิ่งทอง ทองใบ. (2545). *การบริหารค่าตอบแทน=Compensation Management.* กรุงเทพฯ: Diamond Business World.

จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน.* กรุงเทพฯ: เต๋า (2000).

จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คูณมี. (2547). *โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยขีดความสามารถ.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จำเนียร จวงตระกูล. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.

ฉานิสา แซ่โง้ว. (2546). *การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักในงาน: กรณีศึกษาตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เอ็นเอส อิเล็คทรอนิคส์ กรุงเทพ (1993) จำกัด.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. *ในเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ.* กรุงเทพฯ: ปูนซีเมนต์ไทย.

ทัศนัย อาภาพาส. (2547). *การบริหารค่าตอบแทนและการบริหารผลงาน: กรณีศึกษาบริษัทไดอะกล๊าส จำกัด.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Management.* กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *บริหารค่าตอบแทนแบบสร้างสรรค์ด้วยระบบ Broadbanding* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ขวัญข้าว.

ธีรนุช หริ่มเจริญ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2548). *การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงานวิศวรไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).

นำดี แซ่โต๊ะ. (2549). *การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิศา ชูโต. (2548). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พริ้นต์โพร.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

บุญประคอง พรรหมพงษ์. (2549). *แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญทิวา ฮิลเบิร์น. (2549). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติด้านสารเคมีในกระบวนการผลิตและบำบัดน้ำแห่งหนึ่ง*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรางชดา สุดนธ์พาณิช. (2545). *ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ป้วย อวิโรธนานนท์ และปิยมาศ เจริญสิน. (2547). *การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษา ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิยสุดา ขัติยะวรา. (2545). *การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ: กรณีศึกษาธนาคารพาณิชไทย*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ภูข้าว จันทร์มณี. (2548). *บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ: กรณีศึกษา บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มุทา จักษ์เมธา และประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2549). *เอกสารประกอบการบรรยาย: การวางโครงสร้างเงินเดือนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: การจัดการธุรกิจ.

ราชพฤกษ์ สู่ไชย. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงานฝ่ายระบบสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เรืองวิทย์ เก่งสุวรรณ. (2548). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2550). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทยญี่ปุ่น).

สมชาติ หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมรักษ์ อังคาร. (2549). *การบริหารค่าตอบแทนพื้นฐานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย กรณีศึกษา บริษัท สหภัณฑ์ อิเลคทริค จำกัด*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สวรรยา จำปาน้อย และคณะ. (2546). *การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการนำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษา บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวคิด Human Resource Management: Principle and Concept*. กรุงเทพฯ: เวิล์ดเทรด ประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548* (หน้า 12-15). นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สีมา สีมานันท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. *วารสารข้าราชการ, 50*(1), 1-4.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิรัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สุดา ตรีศิริกุล. (2549). *องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานในหน่วยงานเอกชนอย่างไร*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวรรณี ปริยธาดา. (2549). *การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติ: กรณีศึกษา โรงพยาบาลสินแพทย์.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2548). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย. (2548). การพัฒนาความสามารถในการทำงาน. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For Quality), 12*(91), 110-113.

อรทิพา ส่องศิริ. (2545). *การสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะการพยาบาลทางคลินิกสาหรับนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต.* วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

อังคณา เฉลิมชัยกิจ. (2549). *การศึกษาแนวทางการสร้างขีดความสามารถหลักของ 10 องค์กรชั้นนำในประเทศไทยปี 2548 (จากผลการสำรวจเดอะเนชั่น).* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550). *Competency Based HRM/HRD.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อุดมวรรณ ศรีอนันต์. (2549). *ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานภายใต้ระบบการประเมินผลโดยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง.* ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Berger, L. A. & Berger, D. R. (1999). *The Compensation Handbook: A State-of-The-Art Guide to Compensation Strategy and Design.* (4th ed). New York: McGraw-Hill.

Brewster, et al. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy.* n.p.

Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies.* San Francisco: Jossey-bass Publishers.

Milkovich, S. & Newman, L. R. (2005). *Compensation* (8th ed). Singapore: McGraw-Hill.

G'omez – Mejia, David, B. B. & Cardy, R. (2004). *Management Human Resources.* (4th ed). New Jersey: Pearson Education.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business 68*(3), 79–91.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล _____

ตำแหน่ง _____

อายุงานในองค์การ _____ ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

ข้อที่ 1 กรุณาอธิบายถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ

ข้อที่ 2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างต่อการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบันขององค์การ

ข้อที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

ข้อที่ 4 หากมีการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง และหากมีปัญหาและอุปรรคท่านจะมีแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรบ้าง

ข้อที่ 5 ถ้าหากมีการนำขีดความสามารถหลักมาเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน ท่านคิดว่าควรมีการเชื่อมโยงในรูปแบบใด

ข้อที่ 6 นอกจากการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การแล้ว ท่านคิดว่าควรใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในด้านใดบ้าง

ข้อที่ 7 ความคิดเห็นอื่นๆต่อการศึกษาครั้งนี้ หรือต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภาคผนวก ข

ผลการสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ รวมทั้งหมด 10 คน ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะพิจารณาใน 3 ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ ได้แก่ประเด็น

ความคิดเห็นในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP1	เห็นว่าองค์การเพิ่งก่อตั้งได้ 10 ปี เริ่มต้นนั้นยังไม่ได้มีการเข้ามาบริหารจัดการเรื่องค่าจ้างนัก แต่เมื่อองค์การเริ่มโตขึ้นและมองเทียบกับองค์การอื่นจึงพบว่าเราเริ่มมีปัญหาในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทน จึงควรเริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องของการบริหารค่าตอบแทนในองค์การให้มากขึ้น เพราะปัจจุบันนั้นองค์การเริ่มมีกำลังในการจ่ายมากขึ้น นโยบายการจ่ายค่าตอบนั้นเพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และวัตถุนั้นก็เพื่อสร้างความชัดเจนในการจ่าย โดยเฉพาะแบบประเมินผลที่จะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถตอบคำถามพนักงานได้ และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนนั้นควรเน้นการจ่ายที่มีความเป็นธรรมภายใน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และที่สำคัญจะต้องไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในองค์การเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในการนำขีดความสามารถหลักมาเป็นตัวกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน เพราะจะเป็นตัวช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางสูง
SP2	เห็นด้วยกับการจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถหลัก นโยบายการจ่ายค่านั้นควรจ่ายตามผลงาน มากกว่าที่จะจ่ายตามอายุ วัฒิการศึกษา หรือแม้กระทั่งประสบการณ์ทำงาน

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP3	เห็นด้วยอย่างกับการที่จะนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน เพราะที่ผ่านมานั้นองค์การยังไม่มีแบบแผนชัดเจนในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากระบบการบริหารจัดการที่เป็นกึ่งครอบครัว มีความเห็นอกเห็นใจกันสูง การจ่ายค่าตอบแทนนั้นจึงไม่มีแบบแผนแน่นอน
SP4	เห็นด้วย เพราะจะทำให้พนักงานพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ เพราะพนักงานจะได้ภาคภูมิใจว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมาจากความรู้ความสามารถของตน
SP5	เห็นด้วยมาก เพราะที่ผ่านมาพนักงานมักจะมีปัญหาในเรื่องของการปรับค่าจ้าง เพราะไม่ได้วัดจากความรู้ความสามารถที่แท้จริง
SP6	เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะเป็นระบบที่ทุกองค์การเริ่มันมาให้ความสนใจ เพราะถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับองค์การ และสามารถดึงดูดพนักงานใหม่เข้ามาในองค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย
SP7	เห็นด้วย เพราะจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ช่วยให้พนักงานตัดสินใจทำงานกับองค์การเพราะมองเห็นถึงประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ
SP8	เห็นด้วย เพราะอยากให้องค์การมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารค่าตอบแทน เพราะอยากให้มีการปรับตามความสามารถของพนักงานๆ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP9	เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในการที่จะนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์กับการบริหารค่าตอบแทน แต่ก็ต้องระวังในเรื่องของการไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ฉะนั้นควรมีการทำอย่างระมัดระวัง โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานถ้าหากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานก็อาจจะเกิดคำถามกับคนที่ไม่เห็นด้วยอาจทำให้เกิดปัญหาได้
SP10	เห็นด้วย เพราะจะทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ตนได้รับ และสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมถึงการดึงดูดพนักงานใหม่จากภายนอกเข้ามาสู่องค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างต่อการบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบันขององค์การ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP1	การบริหารค่าตอบแทนในองค์การปัจจุบันนั้นยังไม่สามารถที่จะสร้างความโปร่งใสให้กับพนักงานได้มากนัก เนื่องจากองค์การเพิ่งเริ่มก่อตั้งได้ไม่นานทำให้ยังไม่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งปัจจุบันนั้นองค์การเริ่มหันมาให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นส่งผลให้เกิดอัตราการลาออกสูง โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่มีความสามารถสูง และยังไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การได้อีกด้วย เพราะค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่พนักงานจะตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์การหรือไม่อยู่กับองค์การ ฉะนั้นองค์การควรหันมาให้ความสนใจกับการบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่มาจากขีดความสามารถของพนักงานจริงๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และรู้สึกภูมิใจถึงค่าตอบแทนที่ได้รับ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	นั้น มาจากความตั้งใจในการทำงานของตนจริง สุดท้ายจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกรักองค์การ และตัดสินใจทำงานกับองค์การในที่สุด
SP2,SP3,SP4,SP5, SP6,SP7,SP8,	องค์การควรจะหันมามองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ คือ ควรจะมีการจ่ายค่าตอบแทนทางตรงที่ต่ำกว่าตลาดเล็กน้อย แต่ควรเพิ่มในเรื่องของสวัสดิการมากขึ้น เนื่องจากพนักงานในระดับล่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของสวัสดิการค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าประกันสุขภาพ ประกันชีวิต มากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
SP9,SP10	มีความคิดเห็นว่า ยังไม่ดีเท่าที่ควร เพราะว่าในการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันนั้นไม่ได้จ่ายตามความรู้ความสามารถ แต่เป็นการจ่ายในรูปแบบของการเหมารวม ซึ่งแต่ละคนจะไม่แตกต่างกันมากนัก และยังมีบางส่วนที่ได้รับการปรับอัตราค่าจ้างที่สูงมากเกินความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งถ้ามีการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามขีดความสามารถหลักแล้วนั้นถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เพราะพนักงานทุกคนจะได้ตั้งใจทำงานและพัฒนาทักษะของตนเองต่อไปเพื่อที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามความสามารถของตน

ถ้าหากมีการนำขีดความสามารถหลักมาเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทน ท่านคิดว่าควรมีการเชื่อมโยงในรูปแบบใด

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP1	ควรมีการเชื่อมโยงในรูปแบบการจ่ายค่าจ้าง รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งงานเท่านั้น ไม่ควรมีการเอาไปเชื่อมโยงในรูปแบบการจ่ายค่าจ้างแบบผันแปร เพราะว่าจะเป็นการแข่งขันกันเองภายในองค์การซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	การอยู่ร่วมกันภายในองค์การ เพราะว่าองค์การมีวัฒนธรรมการบริหารจัดการกึ่งครอบครัว มีความเห็นอกเห็นใจกันค่อนข้างสูง
SP2,SP4,SP5,SP6	ควรมีการนำมาเชื่อมโยงในการปรับค่าจ้างประจำปี การเลื่อนตำแหน่งงาน และที่สำคัญเห็นว่าน่าจะมีการนำมาเชื่อมโยงในรูปแบบการจ่ายโบนัสด้วย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังให้แก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติที่ดี
SP3,SP7,SP8,S	ควรมีการเชื่อมโยงในการปรับค่าจ้างประจำปี การเลื่อนตำแหน่งงาน และที่สำคัญ เห็นว่าน่าจะมีการนำไปปับใช้ในการประเมินผลโบนัสประจำปี เพราะจะได้เป็นตัวดึงดูดพนักงานใหม่เข้ามาในองค์การ
SP9	เห็นด้วยกับการปรับค่าจ้างประจำปีมากที่สุด แต่สำหรับเงินโบนัสก็สามารถนำมาเชื่อมโยงได้เหมือนกัน ส่วนการจ่ายเป็นค่าทักษะอื่นๆนั้นเห็นว่าน่าจะนำมารวมกับการปรับค่าจ้างดีกว่า เพราะว่าเป็นสิ่งที่ถาวรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องดีกว่า
SP10	ควรนำมาเชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้างประจำปี การสร้างความก้าวหน้าที่สายอาชีพ หรือค่าตอบแทนจูงใจอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะสร้างผลงาน และสมควรที่จะนำมาเชื่อมโยงกับการจ่ายโบนัสประจำปีด้วย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานมาก ๆ

หากมีการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์การท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง และหากมีปัญหาและอุปสรรคท่านจะมีแนวทางในการป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไรบ้าง

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP1	มีความคิดเห็นว่าน่าจะมีปัญหาในเรื่องของการตอบข้อสงสัยของพนักงานที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ระบบดังกล่าว รวมถึงการขาดการยอมรับ เพราะพนักงานทุกคนล้วนมีความมั่นใจในทักษะของตนเอง วิธีการแก้ปัญหาควรมีการสื่อสารถึงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามนโยบายดังกล่าวแก่พนักงานและสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการนำระบบดังกล่าวมาใช้ เพื่อที่จะสามารถตอบข้อสงสัย และยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นในเรื่องของระบบที่จะมีการนำมาใช้ การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ เพื่อละลายวัฒนธรรมเก่า เพราะหากพนักงานยังติดติดกับวัฒนธรรมเดิม จะทำให้เกิดการต่อต้านระบบจากผู้ที่คิดว่าตนเองเสียเปรียบจากการนำระบบนี้มาใช้
SP2	มีความคิดเห็นว่า น่าจะมีปัญหาในเรื่องของการขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าสามารถวัดขีดความสามารถได้จริง วิธีการแก้ปัญหาคือ การสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลขีดความสามารถได้จริง น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รวมถึงการประเมินต้อมีความโปร่งใส
SP3	ปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากพนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในความสำคัญหรือประโยชน์ของขีดความสามารถหลักดีพอ ซึ่งอาจเกิดการต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมเท่าที่ควร ดังนั้นต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานก่อนที่จะนำมาใช้จริง
SP4	ปัญหาในเรื่องของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาจไม่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือเพราะจากวัฒนธรรมองค์การแบบเก่าที่มีการบริหารจัดการแบบครอบครัว
SP5, SP8	เห็นว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมการให้คุณให้โทษ ซึ่งที่ผ่านมานั้นองค์การยังเน้นในการจ่ายค่าตอบแทนอิงกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันมากนักหากจะนำขีดความสามารถหลักมาใช้ จะเกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่จะต้องมีการสร้างให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนที่จะนำมาใช้จริง

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP6,SP7	ปัญหาของเครื่องมือที่ใช้วัดไม่มีความชัดเจน และยังต้องใช้คนเป็นผู้ประเมินจะเกิดปัญหาในเรื่องมาตรฐานของผู้ประเมินไม่เท่ากัน และหากไม่สามารถแยกแยะคนเก่งได้ก็อาจจะเสียคนเก่งไปได้
SP9	ด้วยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบกึ่งครอบครัว ทำให้มีความเห็นอกเห็นใจกันค่อนข้างสูง ผลการประเมินที่ได้นั้นส่วนมากจะไม่แตกต่างกันมากนัก และในการบริหารจัดการแบบครอบครัวนั้น ส่งผลถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกมาในรูปแบบความเห็นอกเห็นใจกัน ไม่ได้ออกมาจากผลการปฏิบัติงานจริงๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหา ฉะนั้นควรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก่อนก่อนที่จะนำระบบขีดความสามารถมาใช้จริง เพื่อลดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน และที่สำคัญ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะในการสื่อสารวัตถุประสงค์ในการนำระบบขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนนั้น หากพนักงานไม่เกิดความรู้ความเข้าใจแล้วนั้น อาจจะส่งผลกระทบถึงการไม่ยอมรับระบบ และจะเกิดการต่อต้านระบบ ถ้าหากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน ก็อาจจะเกิดคำถามกับคนที่ไม่เห็นด้วยอาจทำให้เกิดปัญหาได้

นอกจากการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนขององค์การแล้ว ท่านคิดว่าควรใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในด้านใดบ้าง

SP1	ควรมีการนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การด้วย เพราะว่าหากนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวนั้น พนักงานที่มีความรู้ความสามารถก็จะได้รับการปรับค่าจ้างที่ดีมาตลอด แต่ก็ไม่ควรมองข้ามพนักงานที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกมาต่ำ ควรนำผลการประเมินดังกล่าวมาพัฒนาทักษะของพนักงานด้วย เพื่อเสริมทักษะ และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการประเมินต่ำสามารถพัฒนาตนเอง และมองเห็นคุณค่าของตน และที่สำคัญเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอีกด้วย

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP2, SP4, SP5	ควรมีการนำไปใช้ในเรื่องของการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีทักษะสูง เพื่อเป็นการรักษาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงเหล่านี้ไว้ และเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงศักยภาพและผลงานของตนออกมาให้เต็มที่
SP3, SP6, SP7	ควรนำมาใช้ในการสรรหาพนักงาน และการพัฒนาบุคลากรด้วย
SP9	มีความคิดเห็นว่าหลังจากที่มีการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว นอกจากจะนำผลประเมินมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนแล้วนั้น องค์การควรมองไปถึงการนำไปพัฒนาด้วย หากผลการประเมินออกมาต่ำ นั่นแสดงว่าพนักงานคนนั้นอาจจะยังต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ไม่ควรมองแค่การปรับค่าจ้างเพียงอย่างเดียว
SP10	เห็นว่า ควรนำมาใช้ในเรื่องของการสรรหาบุคลากรด้วย

ความคิดเห็นอื่น ๆ ต่อการศึกษาครั้งนี้ หรือต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP1	เห็นว่า คน เป็นปัญหาใหญ่ที่สุดในองค์การ ควรมีการบริหารจัดการที่ดี จากหัวข้อการศึกษานี้เห็นว่าเป็นเรื่องที่ดีเหมาะสมกับการนำมาใช้ในองค์การในอนาคตและนอกจากจะนำมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนแล้วนั้น ควรนำไปเพิ่มเติมในเรื่องของการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในองค์การด้วยเช่นกัน เพราะหากคนในองค์การได้รับการพัฒนาแล้ว ทักษะ ความรู้ความสามารถก็จะเพิ่มตามไปด้วย รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การอีกด้วย ควรมีการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในกิจกรรมอื่น ๆของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลก่อนเพื่อให้พนักงานมองเห็นประโยชน์และเกิดความคุ้นเคยกับขีดความสามารถหลักก่อน

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
SP2,SP5,SP6	เห็นด้วยกับการศึกษาครั้งนี้ เพราะมองว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต และควรมีการเร่งออกแบบประเมินผลการปฏิบัติเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้จริงในองค์การ
SP3,SP4	เห็นด้วยกับการศึกษาในครั้งนี้ เพราะการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนนั้น เป็นเรื่องที่ทุกองค์การควรให้ความสำคัญ เพราะถือว่าเป็นการจ่ายที่ถือว่าเป็นธรรมกับพนักงานมากที่สุด
SP7	เห็นด้วยกับการศึกษาครั้งนี้ และควรมีการเพิ่มเติมถึงการศึกษาการบริหารค่าตอบแทนขององค์การที่มีโครงสร้างเหมือนหรือใกล้เคียง เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจ่าย
SP8,SP9,SP10	ควรมีการเร่งออกแบบ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานขององค์การ มีความเที่ยงธรรมและน่าเชื่อถือให้เร็วที่สุด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การต่อไป และเพื่อเร่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิธีการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การในปัจจุบัน